

Jyry Lehtoniemi

**PROJEKTIPÄÄLLIKÖIDEN KOKEMUKSIA PROJEKTIEN ONNISTUMISESTA JA
SIIHEN VAIKUTTANEISTA TEKIJÖISTÄ MARKKINOINTI- JA MAINOSALALLA**

Pro gradu -tutkielma

Johtaminen

Heinäkuu 2016

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Projektipäälliköiden kokemuksia projektien onnistumisesta ja siihen vaikuttaneista tekijöistä markkinointi- ja mainosalalla

Tekijä: Jyry Lehtoniemi

Koulutusohjelma/oppiaine: Johtaminen

Työn laji: Pro gradu –työ x Sivulaudaturtyö__ Licensiaatintyö__

Sivumäärä: 78

Vuosi: 2016

Tiivistelmä:

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää markkinointi- ja mainosalan projektipäälliköiden kokemuksia projektien onnistumisesta sekä siihen vaikuttaneista tekijöistä. Tutkimuksen teoria pohjautuu sisältöön keskittyvään ja deskriptiiviseen projektitutkimuksen näkökulmaan. Kyseisen näkökulman eri lähestymiskohdista tutkimus kuuluu niin sanottuun onnistumiskoulukuntaan, joka keskittyy projektin onnistumisen tutkimiseen ja selvittämiseen. Tutkimuksen keskiössä ovat markkinointi- ja mainosalan projektipäälliköt ja heidän kokemuksensa projektien onnistumisesta ja niihin vaikuttaneista tekijöistä. Tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoituna haastatteluna ja arvioitu laadullisesti teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksessa haastateltiin viittä projektipäällikköä markkinointi- ja mainosalalta.

Tutkimustuloksina esitetään projektipäälliköiden haastattelujen perusteella luodut projektin onnistumisen teemat, jotka muodostuvat yksittäisistä projektin onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tämän lisäksi tutkimustuloksina esitetään lyhyesti myös projektipäälliköiden näkemyksiä projektin onnistumisen määrittävistä kriteereistä. Tutkimustulokset vastaavat pääpiirteiltään aikaisempaa ja muilla aloilla tehtyä tutkimusta, mutta eri kriteerien ja tekijöiden painotus on aikaisempaan tutkimukseen verrattuna poikkeuksellinen, minkä lisäksi tutkimuksessa löydettiin myös uusia tekijöitä. Tutkimuksessa erityisesti vuorovaikutuksen merkitys projektin onnistumiseen vaikuttavana tekijänä korostui huomattavasti aikaisempaan tutkimukseen verrattuna, minkä lisäksi tämä yhtenä tekijänä nähty teema jaettiin tutkimuksessa useampaan yksittäiseen tekijään tutkimustulosten perusteella. Projektin onnistumisen kriteereiden osalta asiakastytyväisyyden merkitys korostui myös huomattavasti verrattuna aikaisempaan tutkimukseen, minkä lisäksi projektijäsenten tyytyväisyyttä pidettiin poikkeuksellisesti myös erittäin merkittävänä. Tutkimuksen perusteella voidaan väittää, markkinointi ja mainosalan projekteissa vuorovaikutuksen merkitys on moneen muuhun projektitoimintaan verrattuna poikkeuksellisen suuri, ja monien muiden perinteisten projektin onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden vaikutus alalla poikkeuksellisen pieni. Tämän lisäksi voidaan väittää, että markkinointi- ja mainosalalla projektin onnistumisen näkökulmasta suurimmassa roolissa on asiakkaan tyytyväisyys.

Avainsanat: projektitutkimus, markkinointiala, mainosala, projektipäällikkö, projektin onnistuminen

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi X

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi__ (vain Lappia koskevat)

SISÄLLYS

KUVIOT JA TAULUKOT.....	5
1 JOHDANTO	6
2 PROJEKTITUTKIMUS	8
2.1 Projektien merkitys.....	8
2.2 Projektitutkimuksen näkökulmat.....	9
3 PROJEKTIEN ONNISTUMISEN TUTKIMUS	14
3.1 Onnistumiskoulukunnan lähtökohdat ja tutkimuksen tärkeys.....	14
3.2 Projektijohtamisen onnistuminen ja projektin onnistuminen	15
3.3 Projektin onnistumisen kriteerit ja tekijät	19
3.4 Laadullinen tutkimusperinne projektionnistumisen tutkimuksessa...	23
4 METODOLOGIA	25
4.1 Laadullinen tutkimus ja tutkijan asema	25
4.2 Tutkimusaineisto	26
4.3 Sisällönanalyysi	31
4.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	33
5 PROJEKTIEN ONNISTUMINEN MARKKINOINTI- JA MAINOSALALLA	35
5.1 Markkinointi- ja mainosala.....	35
5.2 Projektin onnistumisen kriteerit.....	38
5.3 Projektin onnistumisen tekijät markkinointi- ja mainosalalla.....	42
5.3.1 Vuorovaikutus	43
Henkilösuhteet.....	46
Suora keskusteluyhteys	47
Avoin keskustelu	49
Selkeä ja realistinen tavoite.....	50

5.3.2 Projektijohtaminen	52
Ajanhallinta ja aikataulutus.....	53
Riittävä budjetti.....	55
Työn valvonta.....	56
Työn- ja vastuunjako.....	57
Oman työn organisointi.....	58
5.3.3 Asiakkaan panostus projektiin	60
Projektin merkitys asiakkaalle	61
Asiakkaan projektiin käyttämät resurssit	61
6 KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET	63
LÄHTEET	68
LIITTEET.....	74

KUVIOT JA TAULUKOT

Kuva 1. Projektitutkimuksen jäsenitys (Engwall ym. 2003: 118)	11
Kuva 2. Projektin onnistumisen ja projektijohtamisen onnistumisen erot (mukaillen Munns & Bjeirmi 1996: 85).....	16
Kuva 3. Projektin onnistumisen kriteereiden ja tekijöiden erot (Lim & Mohamed 1999: 244)	19
Kuva 4. Projektin onnistumisen kriteerit haastattelujen perusteella	39
Kuva 5. Projektin onnistumisen teemat ja tekijät	43

1 JOHDANTO

Projektijohtaja, projektityö, mainosprojekti, tutkimusprojekti ja niin edelleen; jokainen meistä on osallistunut johonkin projektiin tietäen tai tietämättään. Toiset projektit jäävät elämään ja tuloksia syntyy. Mikä todellisuudessa tekee projektista onnistuneen tai epäonnistuneen? Pysin tuomaan ratkaisuja näihin kysymyksiin selvittämällä, mikä markkinointi- ja mainosalalla nähdään projektin onnistumisena ja mitkä tekijät siihen haastateltavien mukaan vaikuttavat. Projektien merkitys liiketoiminnassa merkittävä, koska työelämä on viime vuosikymmenien aikana projektoitunut vahvasti (Packendorff 2002), mistä johtuen projekteista on tullut myös merkittävä yritystoiminnan organisointikeino (Hadijkani 1998, Ajmal, Helo & Kekäle 2010). Useilla aloilla liiketoiminta on organisoitu projektien varaan, mutta projektitutkimus on tästä huolimatta käsitellyt projektien onnistumista lähinnä teknisillä aloilla kuten IT- ja rakennusalaalla (Oksman 2013). Markkinointi- ja mainosalan liiketoiminta on myös organisoitu yleensä projektien varaan, mutta projektitoimintaa ja projekteja ei mainos- ja markkinointialalla ole tästä huolimatta tutkittu juurikaan. Ylipäätään luovilla aloilla projektitutkimusta on tehty vain vähän (Oksman). Markkinointi- ja mainosalan projektitutkimuksen puutteen vuoksi tutkin omassa pro gradu -työssäni projektipäälliköiden näkemyksiä projektin onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä markkinointi- ja mainosalalla ja selvennän sitä, millaiset projektit alan projektipäälliköt kokevat onnistuneeksi projektiksi.

Projektien onnistumista käsittelevissä tutkimuksissa keskitytään yleensä yksittäisiin ja tiettyihin projekteihin, eikä niinkään projektipäälliköiden yleisiin kokemuksiin oman alansa projekteista. Projektitutkimus on ollut pitkälti myös yleistämiseen pyrkivää, jolloin tutkimuksen aineistokin on kerätty määrällisesti (Oksman 2013). Aiemmissa tutkimuksissa on usein keskitytty ylimmän johdon näkemyksiin projektista ja sen onnistumisesta, mikä osaltaan vaikutti projektipäälliköiden valintaan haastateltaviksi. Omassa tutkimuksessani selvitän projektipäälliköiden kokemusten ja esimerkkien avulla, mitkä tekijät heidän mielestään ovat erityisesti vaikuttaneet projektien onnistumiseen sekä epäonnistumiseen. Aiheen valintaan vaikutti erityisesti oma kiinnostukseni markkinointi- ja mainosalaa sekä projektipäällikön työtehtävää kohtaan. Työn merkitystä oman urakehitykseni kannalta ei voi myöskään väheksyä,

minkä lisäksi uskon sillä olevan merkitystä markkinointi- ja mainosalan projektitoiminnan kehittämiseksi. Näiden tekijöiden lisäksi myös omat resurssini sekä lähdemateriaalin ja tutkimusaineiston saatavuus vaikuttivat aiheen valintaan. Projektin onnistumiseen liittyvä tutkimus tehdään usein määrällisellä aineistolla ja analyysillä, jonka takia haluan selvittää, onko laadullisella tutkimuksella mahdollista saavuttaa jotain uutta tietoa aiheesta projektitutkimuksen piirissä Suomessa tutkimattomasta alasta. Tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoitujen haastattelujen avulla ja aineisto on analysoitu sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimuksen keskipisteessä on markkinointi- ja mainostoimistoalan projektipäälliköiden kokemukset projektien onnistumiseen vaikuttaneista tekijöistä ja projektien onnistumisesta. Käsittelen tutkimuksessa vain markkinointi- ja mainosalaa, jota vertaan muiden alojen aikaisempaan projektitutkimukseen. Tästä syystä vain erikseen mainittaessa puhutaan muun alan projektityöskentelystä kuin markkinointi- ja mainosalan. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää projektipäälliköiden kokemuksia siitä, mitkä tekijät osoittautuvat usein kyseisen alan projektien sudenkuopiksi, ja mitkä tekijät tekevät helposti eron onnistuneen ja epäonnistuneen projektin välillä. Tästä johtuen olennaista on myös selvittää, minkä projektipäälliköt kokevat onnistuneeksi projektiksi ja mitkä määrittävät tätä onnistumisen kokemusta. Tutkimuksen tarkoituksena on tarjota eväitä hyvin vähän tutkitulle Suomen markkinointi- ja mainosalalle, jotta taloudellisesti haastavista ajoista huolimatta organisaatioiden projektitoimintaa voitaisiin kehittää ja projektien onnistumista edesauttaa.

Tutkimuskysymys:

Mitkä tekijät vaikuttavat projektipäälliköiden kokemuksiin projektien onnistumisesta markkinointi- ja mainosalalla?

2 PROJEKTITUTKIMUS

2.1 Projektien merkitys

Projektit ovat osa yritysten yleistä liiketoimintaa ja keskeinen osa niiden kehitystyötä, strategista suunnittelua ja kilpailukyvyyn säilyttämistä (Artto & Wikström 2005: 349). Projektit ovat tulleet myös viimeaikoina työpaikan ulkopuolelle osaksi henkilökohtaista elämää (Packendorff 2002: 39). Projekti käsitteenä on hyvin vanha (Virtanen 2000: 32), vaikka projektitutkimus on tieteenalana nuori (Artto, Martinsuo, Kujala ja Sinivuori 2008: 13). Projekteille on olemassa monta erilaista määritelmää (Ahmed 1993, Artto ym. 2008) muun muassa alasta ja projektien laajuudesta riippuen. Oman tutkimukseni kannalta ei ole merkitystä, miten haastateltavat projektin määrittävät, tai mitä he ymmärtävät projektilla, koska tutkimuksen tavoitteena ei ole määrittää projekti-käsitettä tai sen sisältöä. Olen myös itse tutkijana määrittänyt alustavasti projekti-käsitteen valitessani haastateltavia tutkimukseen. Määrittelen näkemykseni projektikäsitteestä perustuen Babu & Sureshin (1996: 320) määritelmään eli yksinkertaisimmillaan projekti tarkoittaa kokoelmaa toimia tietyn tehtävän suorittamiseen. Tarkempi määritelmä projekteille sen sijaan selventää, että projekti on kertaluonteinen työ, joka tehdään ainutkertaisen tuotteen, palvelun tai tuloksen aikaansaamiseksi (Projekti-instituutti 2015). Virtanen (2000: 35) tarkentaa edellä mainittuja määritelmiä vielä seuraavasti: "Projekti on kertaluontoinen toimenpide tai hanke, jolla on tietty organisaatio ja resurssit, joka pyrkii toteuttamaan tiettyä ennalta sovittua tehtävää ja joka etenee tiettyjen kehitysvaiheiden (suunnittelu, käynnistäminen, toimeenpano, ohjaus ja arviointi) mukaan sen perusteella, mikä hankkeen tehtäväksi on määritelty." Oma näkemykseni projekteista tutkijana pohjautuu näihin määritelmiin, minkä vuoksi niiden esille tuominen oli työn selkeyden ja tulkinnan näkyvyyden kannalta tärkeää.

Projektit ovat monella tapaa esillä nykyisessä yhteiskunnassamme. Packendorffin (2002: 39) mukaan yhä suurempi osa työssäkäyvistä työskentelee nykyään erilaisissa projektiorganisaatioissa ja vielä tätä suurempi osa työssäkäyvistä käyttää työaikaansa projektitehtäviin. Ylipäättään työ- ja henkilökohtaiseen elämään liittyvät prosessit nähdään nykyään usein projekteina (Packendorff 2002). Esimerkiksi lomamatkat,

talon rakentaminen tai vaikka opinnot voidaan nähdä projekteina. Työelämässä projektien merkitys on näkynyt muun muassa yleistyneinä projekteihin liittyvinä työnimikkeinä kuten: projektijohtaja, projektipäällikkö, projektityöntekijä ja projektiassistentti. Projektitoiminta on tällä hetkellä myös yksi hallitsevista kansainvälisen liiketoiminnan toimintatavoista (Hadijkani 1998, Ajmal, Helo & Kekäle 2010: 156). Projektityön merkitys on näkynyt työelämässä myös siinä, että se on nykyään yksi suurimmista määrä-aikaisten työsuhteiden perusteista (Akava, Erto).

Työelämän projektoitumisen myötä projektit ovat viime aikoina saaneet paljon huomiota myös akateemisessa maailmassa, mistä kertovat esimerkiksi julkaisut *International Journal Of Project Management*, *Project Management Journal*, *International Journal Of Construction Project Management* ja *Project Manager Today* sekä projektijohtamiseen liittyvät instituutiot ja verkostot kuten *Project Management Institute (PMI)*, *International Project Management Association (IPMA)* ja *International Research Network for Organizing by Projects (IRNOP)*. Tämän lisäksi myös projektijohtamiseen ja projektityöskentelyyn liittyvät kurssit ovat tulleet osaksi useiden eri alojen oppiainekokonaisuuksia niin yliopistoissa kuin ammattikorkeakouluissa (esim. Lapin Yliopistossa, Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa, Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ja Karelia-Ammattikorkeakoulussa). Projektikirjallisuuden määrä on esimerkiksi näistä syistä nykyään valtava (Oksman 2013).

2.2 Projektitutkimuksen näkökulmat

Kuten aikaisemmassa kappaleessa mainittiin, kiinnostus projekteja kohtaan on näkynyt myös enenevässä määrin tieteellisissä tutkimuksissa. Projektien yleisyyden myötä on muotoutunut myös oma tieteellinen projekteja käsittelevä tutkimusala, projektitutkimus, josta käytetään myös nimeä projektikirjallisuus. Tutkimuksessani käytän termiä projektitutkimus termin selkeyden takia. Projektitutkimuksien määrä on nykyään valtava, mistä johtuen projektitutkimuksen kenttä voidaan jäsentää monella eri tavalla (Oksman 2013: 21). Koska projekteja on tutkittu useista eri näkökulmista ja useilla eri aloilla, on projektitutkimuksen kenttää pyritty säännöllisesti jaottelemaan. Projektitutkimuksen kenttää ovat pyrkineet jaottelemaan muun muassa Packendorff

(1995), Engwall, Steinthorsson & Söderholm (2003), Söderlund (2004) ja Oksman (2013). Käsittelen seuraavissa kappaleissa näistä Packendorffin, Engwallin, Steinthorsson & Söderholmin ja Söderlundin jaottelun. En käsittele Oksmanin jaottelua tutkimuksessani tarkemmin, koska se ei mielestäni selkeytä projektitutkimuksen kenttää yhtä selkeästi kuin esimerkiksi Söderlund (2004) tai Engwall ym. (2003), eikä se myöskään tuo merkittävästi uutta kyseiseen keskusteluun. Sijoitan oman tutkimukseni Engwall ym. tekemän jaottelun mukaan. Eri jaottelutavoista huolimatta mitään yhtä kattavaa jaottelua projektitutkimuksen kentästä ei kuitenkaan ole, vaan eri tahojen jaottelut poikkeavat usein merkittävästi toisistaan.

Esimerkiksi Söderlund (2004) on jakanut projektikirjallisuuden karkeasti matemaattis-teknilliseen ja yhteiskuntatieteelliseen näkökulmaan. Matemaattis-teknillisessä näkökulmassa keskitytään erityisesti suunnittelutekniikkoihin ja projektijohtamisen metodeihin, joista esimerkkejä ovat Gant-kaavio, Critical Path Method (CPM) ja PERT-kaavio. Uudemman yhteiskuntatieteellisen näkökulman pääpainona on sen sijaan sosiologian, organisaatioteorioiden ja psykologian osa-alueet. Tässä näkökulmassa erityisen kiinnostuneita ollaan projektiorganisaation käyttäytymiseen ja organisaatioon liittyvistä osa-alueista. Söderlundin tekemä kahtiajako on hyvin laaja, mistä johtuen projektitutkimuksen kenttää on määritetty myöhemmin muiden toimesta tarkemmin. Myös Packendorff (1995) on jakanut projektikirjallisuuden kahteen erilaiseen, mutta Söderlundin jaosta poikkeavaan näkökulmaan. Packendorffin jaottelun lähtökohdat ovat hyvin erilaiset verrattuna Söderlundin tekemään jaotteluun. Ensimmäinen Packendorffin esittelemistä näkökulmista on niin sanottu perinteinen/yleinen näkökulma. Tässä näkökulmassa projekteja tarkastellaan suljettuina järjestelminä, jolloinprojektien tarkastelu on normatiivista ja yleistävää. Toisessa näkökulmassa projektit nähdään sen sijaan avoimina järjestelminä ja väliaikaisina organisaatioina, ja niiden tutkimus on kuvailevaa.

Engwall ym. (2003) ovat jakaneet projektitutkimuksen kentän Packendorffista (1995) poiketen nelikenttään projektin ontologian ja projektin tarkoituksen perusteella (Kuva 1.). Engwall ym. tekemä jako lähtee liikkeelle samoista perusolettamuksista kuin Packendorffin tekemä kahtiajako, joka on muodostettu projektien tarkoituksen perusteella. Tähän Packendorffin esittämään jaotteluun Engwall ym. ovat lisänneet

vielä toiseksi ulottuvuudeksi tutkimuksen ontologian, jonka mukaan projektinäkökulmat ovat jaettu joko sisältöön tai muotoon keskittyviin projekteihin. Engwall ym. jaon neljä näkökulmaa ovat sisältöön keskittyvä normatiivinen, kuvaileva tieteellinen, muotoon keskittyvä sekä normatiivinen ja kuvaileva keskustelu, jotka käsittelen seuraavissa kappaleissa tarkemmin.

Ensimmäinen Engwall ym. (2003) näkökulmista on sisältöön keskittyvä ja normatiivinen näkökulma, jossa projektien nähdään poikkeavan selkeästi ei-projektitoiminnasta. Tämä näkökulma on projektitutkimuksen näkökulmista myös suosituin (Engwall ym. 2003: 117) ja sen lähestymistapa on looginen, tekninen ja insinööritieteisiin pohjautuva (Söderlund 2004: 185). Esimerkiksi erilaiset oppikirjat ja käsikirjat perustuvat yleensä tälle projektitutkimuksen näkökulmalle, jossa etsitään yleisiä projektijohtamisen periaatteita, ohjeita, metodeita ja tekniikoita, jotka takaavat projektin onnistumisen (Engwall ym. 2003: 117). Normatiivisissa näkökulmissa projekteja tarkastellaan keskenään samanlaisina, jolloin myös projektitoiminnan piirteet yleistetään. Näissä näkökulmissa kontekstia ei huomioida, sillä tutkimuskohteena ovat vain projektit. Normatiivista tutkimusta on kritisoitu muun muassa sen heikosta teoreettisesta taustasta (Shenhar & Dvir 1996) sekä heikoista empiirisestä taustasta (Packendorff 1995: 325).

		Ontologia	
		Sisältö	Muoto
Tarkoitus	Normatiivinen	Yleiset projektin johtamistekniikat	Projekti tehokkaana työmuotona
	Deskriptiivinen	Parhaat käytännöt ja menestystekijät	Väliaikainen organisaatio

Kuva 1. Projektitutkimuksen jäsenitys (Engwall ym. 2003: 118)

Toinen samalle ontologiselle perusolettamukselle pohjautuva näkökulma tarkastelee erityisesti projektien menestystekijöitä ja parhaita käytäntöjä projekteissa sekä projektiympäristössä. Tämän sisältöön keskittyvän ja kuvailevan näkökulman tutkimuskenttää ovat hallinneet parhaiden käytäntöjen ja menestystekijöiden etsintään pyrkivä tutkimus. Projektin menestystekijöitä ja parhaita käytäntöjä tutkiva näkökulma liittyy selkeästi myös aikaisemmassa kappaleessa käsiteltyyn sisältökeskeiseen ja normatiiviseen näkökulmaan, mutta kyseiseen näkökulmaan verrattuna erona on keskustelun selkeä tieteellinen tavoite sekä vahva empiirinen perusta. Tämän lisäksi kyseisen näkökulman suhde käytäntöön ei ole niin vahva kuin sisältöön keskittyvässä normatiivisessa näkökulmassa (Engwall ym. 2003.) Projektien menestystekijöitä (Critical success factors tai success factors) ovat tutkineet esimerkiksi Belassi & Tukel (1996), Cooke-Davies (2002), Westerveld (2003) sekä Fortune & White (2006). Projektien menestystekijöitä ja parhaita käytäntöjä projekteissa etsivästä tutkimussuunnasta käytetään yleisesti myös nimeä onnistumiskoulukunta (Bredillet 2008). Kyseistä näkökulmaa on kritisoitu muun muassa siitä, ettei se tarkastele riittävästi projektityön inhimillistä puolta (Winter, Smith, Morris & Cicmil 2006: 640).

Kolmas näkökulma käsittelee deskriptiivisiä tutkimuksia, joissa painotetaan projektien aikarajoitteisuutta. Tästä viimeiset kaksi vuosikymmentä kehitetystä näkökulmasta käytetään yleisesti nimeä ”viking approach”, koska näkökulma on kehittynyt pitkälti skandinaavisessa tiedeyhteisössä. Tämä näkökulma on täysin akateeminen ja organisaatioteorioihin nojaava, ja projektin väliaikainen muoto on tutkimuksen lähtökohta. Projektien tekninen sisältö on kyseisessä näkökulmassa toissijaistaja huomion keskipisteessä on projektin muoto (Engwall ym. 2003.) Kyseisestä näkökulmasta projekteja on tutkittu esimerkiksi väliaikaisena organisaationa (Lundin & Söderholm 1995), projektityöskentelyä yksilön näkökulmasta (Packendorff 2002), projektien väliaikaisuuden luonnetta (Turner & Müller 2003), projektien suhdetta historiaan ja kontekstiin (Engwall ym. 2003) sekä projektipohjaisia organisaatioita (Sydow, Lindkvist ja DeFillippi 2004).

Neljäs näkökulma on projektitutkimuksen näkökulmista pienin, mutta kasvava. Tämän näkökulman kirjallisuus näkee projektin tehokkaana työmuotona, jolla voidaan muun

muassa muodostaa tehokkaita tiimejä. Tässä muotoon keskittyvässä ja normatiivisessa näkökulmassa projektitiimit ja projektijohtaminen nähdään tehokkaina työskentelytapoina, joita voidaan käyttää tietyissä tilanteissa. Kyseisessä näkökulmassa projektin ja ei projektin välinen ero on toissijaista (Engwall ym. 2003.) Tässä näkökulmassa on tutkittu erityisesti projektien organisointia sekä lähestymisen siirtymistä mekanistisesta näkökulmasta kohti orgaanista näkökulmaa (Marmgren & Ragnarsson 2001).

Kuten aikaisemmin on mainittu, projektitutkimuksesta on tehty useita erilaisia jaotteluita, jotka poikkeavat sekä lähtökohdiltaan että varsinaisilta tuloksiltaan toisistaan. Päädyin sijoittamaan oman tutkimukseni projektitutkimuksen kenttään Engwall ym. (2003) tekemän jaottelun perusteella, sillä se käsittelee mielestäni kattavimmin projektitutkimuksen teoreettisten lähtökohtien eroavaisuudet. Tämän lisäksi se sopii mielestäni erityisen hyvin oman tutkimukseeni ja sen teoreettiseen lähtöasetelmaan. Engwall ym. (2003) jaottelussa oma tutkimukseni sijoittuu parhaita käytäntöjä ja menestystekijöitä etsivään näkökulmaan, jossa ontologinen lähestymistapa keskittyy sisältöön ja tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla aihetta tai ilmiötä. Projektien menestystekijöitä ja parhaita käytäntöjä tutkiva näkökulma keskittyy käytännössä projektien onnistumiseen ja epäonnistumiseen sekä näiden syiden selvittämiseen (Bredillet 2008: 4). Kyseisestä syystä tästä näkökulmasta käytetään myös nimeä onnistumiskoulukunta (success school) (Bredillet 2008), jota nimeä käytän jatkossa tutkimuksessani. Seuraavan otsikon alla käsittelem tarkemmin kyseisen koulukunnan aikaisempaa tutkimusta, teoriaa sekä tutkimussuunnan merkitystä.

3 PROJEKTtien ONNISTUMISEN TUTKIMUS

3.1 Onnistumiskoulukunnan lähtökohdat ja tutkimuksen tärkeys

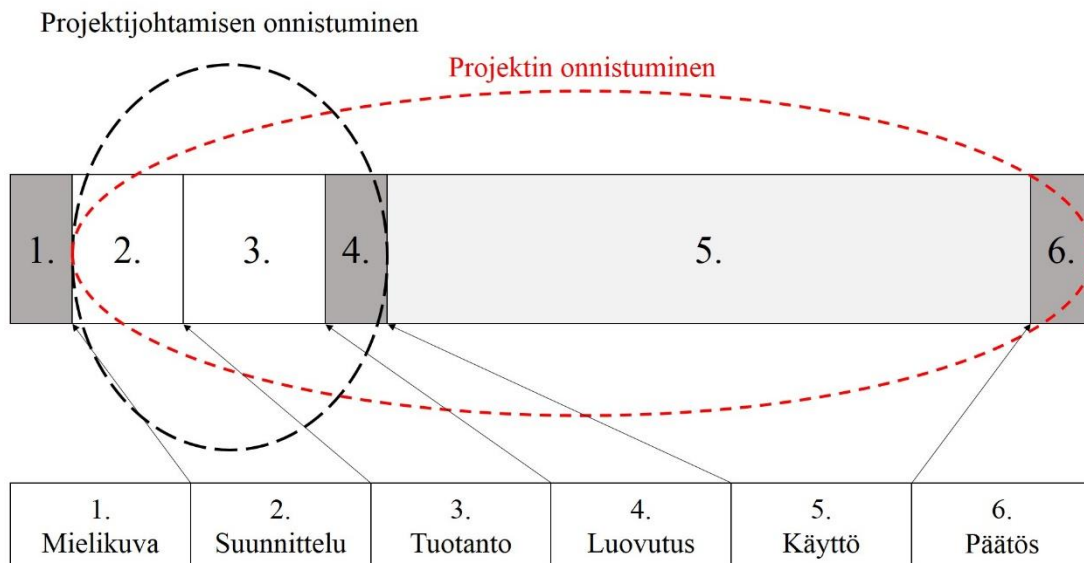
Projektien onnistuminen ja epäonnistuminen on yksi keskustelluimmista projektitutkimuksen osa-alueista (Shenhar, Levy & Dvir 1997: 6), sillä projekteja leimaa olettaus muuta organisaatiotoimintaa todennäköisemmästä epäonnistumisesta (Atkinson 1999: 337, Stewart 2001: 38, Ojiako, Johanssen & Greenwood 2007: 405, Carvalho & Rabechini 2015: 1509). Projektien taipumukselle epäonnistua annetaan aikaisemmassa tutkimuksessa useita erilaisia selityksiä ja syitä, joita myös onnistumiskoulukunnan tutkimus pyrkii selvittämään. Projektien taipumusta epäonnistua on perusteltu muun muassa sillä, että projektit epäonnistuvat usein saavuttamaan niille annetut yleiset tavoitteet projektien sisältämien monimutkaisten prosessien takia (Andersen, Birchall, Svein & Money 2006: 127). Stewart (2001: 38) sen sijaan perustelee projektien epäonnistumisen todennäköisyyttä sillä, että projektit ovat strukturoidumpia ja kontrolloidumpia kuin organisaatio kokonaisuudessaan, jolloin onnistumisen ja epäonnistumisen havaitseminen on huomattavasti helpompaa kuin varsinaisen organisaation toiminnassa. Smyth, Gustafsson ja Ganskau (2010: 117) lisäävät, että projekteista on tullut yhä monimutkaisempia, mikä vaikuttaa myös projektien epäonnistumiseen. Matta ja Ashkenas (2003:1) korostavat, että projektin suunnittelussa ei usein osata arvioida kaikkia projektiin tarvittavia tehtäviä ja työmääriä, mikä johtaa usein aikataulujen pettämiseen ja lopulta projektien epäonnistumiseen.

Projektien taipumus epäonnistua on luonut tarpeen projektien onnistumista käsittelevälle projektitutkimukselle, jolla yritetään ennaltaehkäistä projektien epäonnistumista ja varmistaa projektien onnistuminen esimerkiksi projektin onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden tai parhaiden käytäntöjen hahmottamisella. Projektien onnistumista tutkiva näkökulma pyrkii selvittämään esimerkiksi projektin onnistumisen kriteereitä (miten onnistuminen määritetään), projektin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä (mitkä asiat ja tekijät edesauttavat projektin onnistumista) sekä onnistumisen ja epäonnistumisen käytäntöjä, joiden avulla projektien onnistumista pystyttäisiin toistuvasti edesauttamaan.

Projektien onnistumista käsittelevää kirjallisuutta on paljon (Cserháti & Szabó 2014: 613) ja se on myös yksi keskustelluimmista projektitutkimuksen osa-alueista (Shenhar ym. 1997: 6, Cserháti & Szabó 2014: 613). Projektien onnistumista käsittelevässä kirjallisuudessa on tutkittu muun muassa projektin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä (Cooke-Davies 2002), projektien onnistumisen kriteereitä (Smyth & Lecoivre 2015), projektin onnistumisen kriteereiden ja projektin onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden välistä suhdetta (Cserháti & Szabó 2013), projektien suunnittelun ja projektin onnistumisen välistä suhdetta (Dvir, Raz & Shenhar 2003), historiallisen ja organisaatiollisen kontekstin vaikutusta projekteihin (Engwall ym. 2003) sekä projektien omistajuuden vaikutusta projektin onnistumiseen (Olsson, Johanssen, Alexander Langlo & Torp 2008). Oma tutkimukseni keskittyy projektin onnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin sekä osittain myös projektin onnistumiseen vaikuttaviin kriteereihin näiden välisen voimakkaan vaikutussuhteen takia.

3.2 Projektijohtamisen onnistuminen ja projektin onnistuminen

Projektien onnistumista käsittelevässä tutkimuksessa tulee tehdä jako projektijohtamisen onnistumisen ja projektin onnistumisen sekä projektin onnistumisen kriteereiden ja projektin onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden välille (Cooke-Daviesin 2002: 185). Termit projektijohtamisen onnistuminen ja projektin onnistuminen sekoitetaan usein toisiinsa (Munns & Bjeirmin 1996: 81-82), mihin on vaikuttanut erityisesti se, että vanhemmassa matemaattis-teknillisessä tutkimuksessa projektijohtamisen onnistumisella on tarkoitettu usein myös projektin onnistumista. Projektijohtamisen onnistumisesta puhutaan projektitutkimuksessa vielä usein projektin onnistumisena (Abdullah & Ramly 2006: 1), vaikka kyseessä on kuitenkin kaksi eri asiaa (Prabhakar 2008: 4). Muun muassa näiden sekaannusten takia termien projektijohtamisen onnistuminen ja projektin onnistuminen selkeä määrittäminen on tärkeää.



Kuva 2. Projektin onnistumisen ja projektijohtamisen onnistumisen erot (mukaillen Munns & Bjeirmi 1996: 85)

Munns & Bjeirmi (1996: 85) selventävät projektijohtamisen onnistumisen ja projektin onnistumisen välistä eroa kyseisellä kuvalla (Kuva 2.). Kuva selventää myös sitä, miten koko projektiprosessi perinteisesti nähdään projektitutkimuksessa. Projektin onnistumisella tarkoitetaan koko projektin onnistumista, eli projektitahojen määrittämien kriteerien täyttymistä. Projektin onnistumiseen sisältyy yhtenä osana projektijohtamisen onnistuminen, joka sen sijaan tarkoittaa vain projektijohdon suoriutumista projektissa. Projektijohtamisen onnistuminen kuuluu siis osaksi projektin onnistumista, ja näin myös osaltaan vaikuttaa projektin onnistumiseen. Projektijohtamisen onnistuminen määrittyy kuitenkin jo luovutusvaiheessa (vaihe 4.), kun taas projektin yleinen onnistuminen määrittyy vasta projektin päätösvaiheessa (vaihe 6.). Projektin onnistumiseen vaikuttavat käytännössä siis kaikki projektin vaiheet, kun taas projektijohtamisen onnistuminen määrittyy vain suunnittelu, tuotanto ja luovutus vaiheiden aikana (vaiheet 2.–4.) (Munns & Bjeirmi 1996: 85.)

Projektijohtamisen onnistuminen tarkoittaa siis projektijohtamisen/projektihallinnan onnistumista, eli toisin sanoen sitä, miten projektijohto onnistuu johtamaan projektin ennalta annettujen kriteerien puitteissa päätökseen. Puhuttaessa projektijohtamisen onnistumisesta kirjallisuudessa käytetään usein sekaisin termejä projektijohtaminen ja

projektihallinta (Oksman 2013: 18). Termejä projektijohtaminen ja projektinhallinta käytetään usein suomenkielisessä keskustelussa synonyymeinä, minkä lisäksi projektijohtamisen ja projektihallinnan käsitteitä vastaa myös englannin kielessä yksi ja sama termi (Oksman 2013: 18). Selkeyden vuoksi käytän raportissani vain termiä projektijohtaminen, sillä se liittyy jo terminologisesti selkeämmin tutkittuun aiheeseen eikä sisällä niin vahvaa oletusta vallasta ja hallinnasta.

Projektijohtaminen on nähty työkaluna tai metodina, jolla ratkaistaan organisaation ongelmia kuten projektien epäonnistumista (Söderlund 2004: 183). Projektijohtamisen onnistuminen on perinteisesti määritetty rautakolmion eli ajan, hinnan ja lopputuloksen laadun perusteella (Nogeste 2005, Olsson ym. 2008, Andersen ym. 2006). Tämä tarkoittaa käytännössä projektin toteuttamista sovitun ajan, budjetin ja laadun puitteissa. Edellä mainitut rautakolmion kriteerit ovat toimineet pitkään keskeisimpinä projektijohtamisen onnistumista ja myös yleistä projektin onnistumista määrittävinä kriteereinä. Huolimatta rautakolmion merkittävästä roolista projektijohtamisen ja osittain myös projektien onnistumisen määrittämisessä, on rautakolmio saanut paljon kritiikkiä sen kriteereiden (aika, hinta ja lopputuloksen laatu) riittämättömyydestä. Tästä syystä projektijohtamisen tutkimuskirjallisuudessa on pyritty säännöllisesti joko täydentämään tai muokkaamaan rautakolmion kriteereitä.

Rautakolmion kriteereitä on itsessään kritisoitu vain viitteelliseksi. Esimerkiksi Atkinsonin (1999: 337) mukaan projektin aikataulu ja budjetti ovat projektin alussa tehtyjä arvauksia tulevasta, jotka on tehty kun projektista on tiedetty vähiten. Vaikka yksinään projektiin käytettyä aikaa ja budjettia pidetään riittämättöminä kriteereinä projektin onnistumisen mittaamisessa, ovat ne kuitenkin tärkeitä tekijöitä projektin yleisen onnistumisen määrittämisessä (Prabhakar 2008: 4). Atkinson kyseenalaistaa myös rautakolmion laatukriteerin arvioimalla, että projektin lopputuloksen laatu on ilmiö, joka muodostuu ihmisten asenteista ja uskomuksista, jotka usein muuttuvat projektin aikana. Lopputuloksen laatu on siis Atkinsonin mukaan riippuvainen ihmisten ennako-odotuksista ja muuttuvista mielipiteistä, minkä vuoksi sitä ei voida pitää tarkkana tai selkeänä projektijohtamisen onnistumista mittaavana kriteerinä. Koska projektijohdon onnistuminen määrittyy aina projektin lopussa (Andersen ym.

2006: 129), on rautakolmion kriteereitä kritisoitu myös sillä perusteella, että se mittaa vain jo tapahtuneita asioita, joihin ei jälkikäteen ole mahdollista vaikuttaa (Nogeste & Walker 2005: 56). Rautakolmion kriteerit ovat saaneet kritiikkiä kriteereiden riittämättömyydestä sekä siitä, että kriteerit antavat korkeintaan viitteellistä kuvaa projektijohtamisen onnistumisesta. Näistä syistä johtuen rautakolmion kriteereitä on pyritty usein myös täydentämään. Esimerkiksi Baccarini (1999) on lisännyt aika-, laatu- ja kustannuskriteereiden lisäksi uusiksi kriteereiksi yleisen tehokkuuden sekä sisällyttänyt laadun arviointiin koordinoinnin ja kommunikoinnin tehokkuuden.

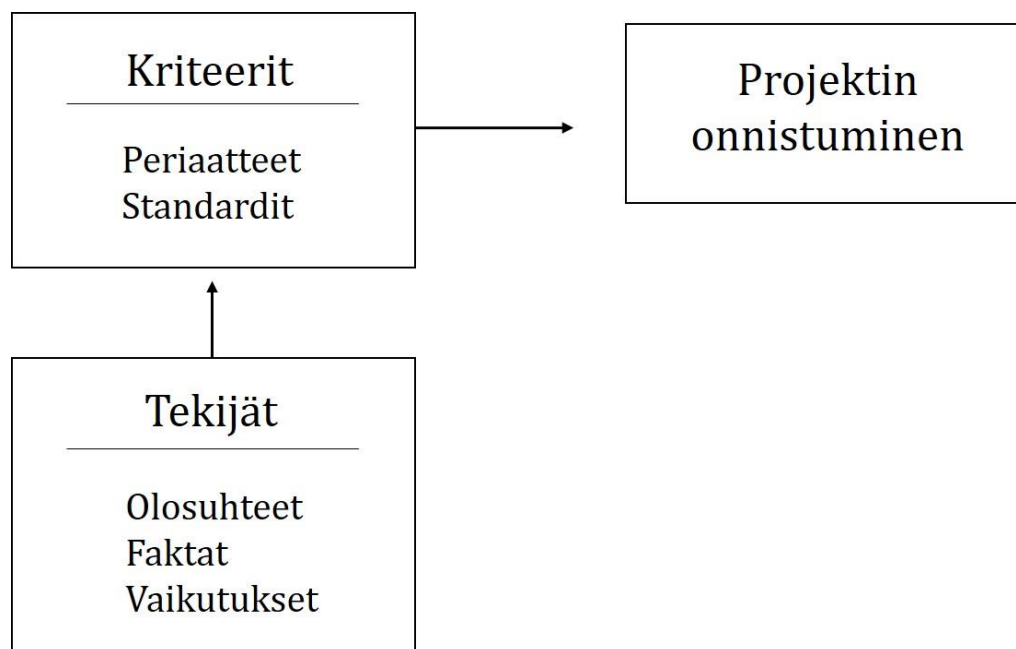
Projektin onnistumisella tarkoitetaan projektijohtamisen onnistumisen sijaan projektin yleistä onnistumista. Tämä tarkoittaa käytännössä projektin perustaneiden sidosryhmien näkemyksiä siitä, mitä projektilla halutaan saavuttaa, kun taas projektijohtamisen onnistumisella tarkoitetaan sidosryhmien kokemien projektin yleisten tavoitteiden viemistä maaliin esimerkiksi ajan, budjetin ja laadun puitteissa (Cooke-Davies 2002: 185-186). Samoin kuin projektijohtamisen onnistumisen kriteereistä myöskään projektin onnistumisen kriteereistä ei olla yksimielisiä (Prabhakar 2008: 4). Projektin onnistumisen saavuttaminen on huomattavasti vaikeampaa kuin projektijohtamisen onnistumisen saavuttaminen (Cooke-Daviesin 2002: 187). Tämä johtuu siitä, että projektijohtamisen onnistumista määrittävät päämäärät ovat pysyviä ja käytäntöjä pystytään muuttamaan sopiviksi ennalta määritettyihin päämääriin, kun taas projektin onnistumisen päämäärillä on taipumus muuttua (Cooke-Daviesin 2002: 187).

Vaikka projektin onnistuminen on projektijohtamisen onnistumista moninaisempi kokonaisuus, on sitä tutkittu huomattavasti projektijohtamisen onnistumista vähemmän. Tähän vaikuttaa muun muassa pitkään vallalla ollut normatiivinen ja sisältöön keskittyvä näkökulma, jossa kiinnostusta on herättänyt erityisesti projektipäälliköille kehitettävät projektihallinnan työkalut ja tekniikat (Bredillet 2010). Tästä johtuen aikaisempi tutkimus on usein painottunut hyvin pitkälti projektijohtamiseen liittyviin aihealueisiin, kun taas projektin yleiseen onnistumiseen ei ole kiinnitetty niin paljon huomiota. Projektijohtamisen onnistumisen tutkiminen on myös huomattavasti helpompaa muuttumattomien ja osittain määrällisten kriteereiden takia, mikä on osaltaan vaikuttanut projektijohtamisen onnistumista käsittelevän

tutkimuksen suureen määrään. Projektin onnistuminen on monissa organisaatiossa kuitenkin alettu näkemään kokonaisvaltaisena ilmiönä (Nogeste & Walker 2005: 55), joka ulottuu myös projektijohtamisen onnistumisen ulkopuolelle.

3.3 Projektin onnistumisen kriteerit ja tekijät

Cooke-Davies (2002: 185) tuo esille, että on tärkeä huomioida ero projektin onnistumista määrittävien kriteereiden ja projektin onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden välillä. Lim & Mohamed (1999) ovat selventäneet projektin onnistumisen tekijöiden ja kriteereiden eroa sekä niiden vaikutusta projektien onnistumiseen Kuvassa 3. Projektin onnistumiselle määritetään yleensä tavoitteet eli kriteerit, joiden perusteella projektin onnistumista tai epäonnistumista arvioidaan. Lim & Mohamed (1999: 243) mukaan projektin onnistumisen kriteerit ovat ryhmä periaatteita tai standardeja, joiden perusteella projektin onnistuminen voidaan todeta tai arvostella, kun taas tekijät ovat ryhmä olosuhteita, faktoja tai vaikutteita, jotka myötävaikuttavat projektin lopputulokseen.



Kuva 3. Projektin onnistumisen kriteereiden ja tekijöiden erot (Lim & Mohamed 1999: 244)

Esimerkkejä projektin onnistumisen kriteereistä ovat aikaisemmin mainitut rautakolmion kriteerit aika, hinta ja laatu (Nogeste & Walker 2005; Andersen ym.

2006; Olsson ym. 2008). Esimerkiksi Atkinson (1999), Lim & Mohamed (1999), Stewart & Mohamed (2001), Fortune & White (2005) Ojiako ym. (2008) ja Artto ym. (2008) ovat pyrkineet täydentämään projektin onnistumisen kriteereitä, sillä projektin onnistumisen määrittämiseen vaikuttavat monet asiat, muun muassa alasta ja projektista riippuen. Rautakolmion kriteereiden lisäksi projektin onnistumisen kriteereiksi on esitetty esimerkiksi sijoitetun pääoman tuottoa (ROI), kustannus-hyötyanalyysia, tuottoja (Carvalho ym. 2015: 1510), asiakastyytyväisyyttä (Chan, Scott & Lam 2002: 2), yleistä tehokkuutta sekä koordinoinnin ja kommunikoinnin tehokkuutta (Baccarini 1999). Ojiako ym. (2007: 413) painottavat, että projektinonnistumis- ja epäonnistumiskriteerit vaihtelevat projektista projektiin, riippuen sidosryhmistä, projektin monimutkaisuudesta, alasta, erityislaatuisuudesta ja projektin koosta, joten yleisten projektin onnistumisen mittareiden luominen on käytännössä mahdotonta. Tästä syystä onnistumisen kriteereitä on tutkittu paljon ja usealla alalla on pyritty luomaan omalle alalle sopivia kriteeristöjä projektin onnistumisen mittaamiseen. Huolimatta Ojiakon ym. näkemyksestä, jonka mukaan onnistumis- ja epäonnistumiskriteerit vaihtelevat muun muassa projektista projektiin, on kirjallisuudessa ollut silti pitkään havaittavissa pyrkimys määrittää myös yleismaallisia onnistumisen kriteereitä. Omassa tutkimuksessani käsitelen lyhyesti projektin onnistumisen kriteereitä, koska niillä on selkeä suhde projektin onnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin.

Projektin onnistumiseen vaikuttavat tekijät ovat ryhmä olosuhteita, faktoja tai vaikutteita, jotka myötävaikuttavat projektin lopputulokseen (Lim & Mohamed 1999: 243). Näillä tekijöillä pyritään siis varmistamaan se, että projektin onnistumisen kriteerit täyttyvät. Projektin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä on käsitelty projektikirjallisuudessa paljon (mm. Pinto & Slevin 1988; Belassi & Tukul 1996; Cooke-Davies 2002; Westerveld 2003) ja niillä on pyritty vastaamaan kysymyksiin kuten ”Mitkä tekijät johtavat projektinjohtamisen onnistumiseen?”, ”Mitkä tekijät johtavat onnistuneeseen projektiin?”, ”Mitkä tekijät johtavat jatkuvasti onnistuneisiin projekteihin?” (Cooke-Davies 2002: 185). Kyseisessä kirjallisuudessa pyritään yleensä selvittämään niin sanottuja kriittisiä onnistumistekijöitä (Critical Success Factors) tai listaamaan laajemmin tekijöitä, jotka vaikuttavat projektin onnistumiseen

(Success Factors). Tutkimusten tavoitteena on usein myös löytää uusia tekijöitä, jotka myös vaikuttavat projektin onnistumiseen.

Ojiako ym. (2008) tuovat esille, että projektin onnistumiseen vaikuttavat tekijät vaihtelevat usein muun muassa alan perusteella. Tästä syystä toisille aloille merkittävät onnistumiseen vaikuttavat tekijät voivat toisella alalla olla lähes marginaalisia. Kuten aikaisemmin on jo todettu, markkinointi- ja mainosalalla ei ole selvitetty projektien onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, eli aikaisemmissa tutkimuksissa löydettyjen muiden alojen tekijöiden vertaaminen on vain suuntaa-antavaa. Huomioitavaa on, että aikaisempi projektin onnistumisen tekijöitä käsittelevä tutkimus on tehty pääsääntöisesti IT- ja rakennusosalalla. Muun muassa näistä syistä käsittelen yleisellä tasolla muiden alojen tutkimuksessa esiin nousseita projektin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, jotta tutkimustuloksia pystytään vertaamaan aikaisempaan tutkimukseen.

Projektin onnistumiseen vaikuttaneita tekijöitä on käyty läpi useissa eri tutkimuksissa ja useilla eri aloilla, mutta Fortune & White (2004) ovat tehneet artikkelissaan kattavan yhteenvedon tähänastisessa projektitutkimuksessa esiintyneistä projektin onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä, jotka samalla antavat laajemmin osviittaa aikaisempien tutkimusten tuloksista. Yksittäisten artikkelien sijaan käsittelen teoriaosiossa tätä kattavaa kirjallisuuskatsausta, koska samojen tekijöiden etsiminen uudestaan yksittäisistä artikkeleista ei ole tutkimuksen kannalta järkevää. Fortune & White ovat kirjallisuuskatsauksessaan jaotelleet projektin onnistumisen tekijät sen mukaan, kuinka monessa eri tieteellisessä artikkelissa kyseinen tekijä on esiintynyt. Tekijöitä ei ole tutkimuksessa painotettu tai arvostettu muuten kuin esiintymiskertojen mukaan. Fortune & White ovat tutkimuksessaan käyneet läpi 63 tieteellistä julkaisua, joissa käsitellään projektien onnistumiseen vaikuttaneita tekijöitä. Nämä tutkimuksessa esiintyneet projektit edustavat pääasiassa IT-alan projekteja, vaikka tutkimuksessa on esiintynyt yksittäisiä projekteja myös muilta aloilta. Tutkimuksessa esiteltäviä tekijöitä ei ole jaoteltu myöskään projektien alan mukaan, vaan kyseinen kirjallisuuskatsaus antaa laajan kuvan projektin onnistumiseen vaikuttaneista tekijöistä, vaikka valtaosa tutkituista projekteista on IT-alalta. Tutkimuksessaan Fortune & White ovat eritelleet 27 eri projektien onnistumiseen vaikuttavaa tekijää,

jotka ovat esiintyneet vähintään kolmessa eri julkaisussa. Esittelen seuraavaksi näistä 19 eniten huomiota saanutta tekijää, sillä kaikkien 27 tekijän läpikäyminen ei ole tutkimuksen kannalta olennaista. Erittelyn ulkopuolelle jättämäni tekijät ovat eri tutkimuksissa esiintyneet alle kymmenen kertaa, mikä jo osaltaan vähentää niiden merkitystä muihin esiteltyihin tekijöihin verrattuna. Osalla erittelyn ulkopuolelle jättämilläni tekijöillä ei ole juurikaan merkitystä projektien onnistumiselle Suomen liiketoimintaympäristössä (esimerkiksi poliittinen vakaus). Tämän vuoksi en pidä näiden tekijöiden esiintymistä todennäköisinä oman tutkimukseni tutkimustuloksissa. Kaikki 27 tekijää löytyvät pro gradu -tutkielmani liitteestä 1, josta lukija voi halutessaan tarkistaa seuraavan kappaleen erittelyn ulkopuolelle jätetyt tekijät.

Kuten kirjallisuuskatsauksesta (Liite 1) selviää, eniten mainittu projektin onnistumiseen vaikuttava tekijä projektitutkimuksissa on tuki ylimmältä johdolta. Tämän jälkeen eniten huomiota ovat saaneet tekijät ovat projektin selkeä ja realistinen tavoite, tarkka ja säännöllisesti ylläpidetty suunnitelma, hyvä kommunikaatio, käyttäjän/asiakkaan osallistuminen, osaava projektihenkilöstö, tehokas muutoksen johtaminen sekä pätevä projektipäällikkö. Näiden kahdeksan yleisimmän kirjallisuudessa esiintyneen tekijän lisäksi tutkimuksessa on myös mainittu selkeä case ja projektin pohja, riittävät ja hyvin jaetut resurssit, hyvä johto, todettu ja tuttu teknologia, realistinen aikataulu, riskien arviointi ja tunnistus, projektin rahoittaja, tehokas valvonta ja kontrolli, riittävä budjetti, organisaatiokulttuuri ja organisaation muutoskyky sekä alihankkijoiden hyvä suorituskky. Edellä mainituista tekijöistä saa hyvän yleishahmotelman siitä, mitä eri tekijöitä on projektien onnistumisen tutkimuksissa yleensä nostettu esille. Tulee kuitenkin huomioida, että näitä tekijöitä ei ole järjestetty alan perusteella, mikä voi olennaisesti vaikuttaa esiin tulleisiin tekijöihin. Tämän lisäksi tekijöiden merkitystä on mitattu vain sillä, kuinka monessa eri julkaisussa ne ovat mainittu, mikä voi jättää esimerkiksi tietyn tekijän painottamisen tutkimuksen ulkopuolelle. Projektien onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden tutkimuksessa on myös tehty hahmotelma organisaation sisäisten ja ulkoisten tekijöiden välille (Ojako ym. 2008: 406). Omassa tutkimuksessani en jaa tekijöitä kuitenkaan erikseen organisaation sisäisten ja ulkoisten tekijöiden välille muun muassa siksi, että useat tekijöistä kuuluvat sekä projektin sisäisiin että ulkoisiin tekijöihin, minkä lisäksi tämä jaottelu ei mielestäni lisää tutkimustulosten arvoa.

Tekijöiden jaottelu myös sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin tekisi tutkimuksen tuloksien esittämisestä myös sekavan.

3.4 Laadullinen tutkimusperinne projektionnistumisen tutkimuksessa

Projektitutkimuksessa mielenkiinto laadullista tutkimusta kohtaan on kasvanut viime vuosina merkittävästi. Laadullisen projektitutkimuksen puitteissa kiinnostusta on herättänyt esimerkiksi pysyvän ja väliaikaisen organisaation välinen suhde sekä projektien käytännöt. Onnistumiskoulukunnan tutkimuksissa kiinnostus laadullista projektitutkimusta kohtaan on ollut sen sijaan vielä vähäistä. Valtavirta projektien onnistumista käsittelevästä tutkimuksesta on perustuu vieläkin suuriin määrällisiin aineistoihin (esimerkiksi Shenhar & Dvir 1996 sekä Carvalho ym. 2015), jotka on kerätty lähinnä teknisiltä insinöörialoilta (Oksman 2013: 16) ja analysoitu määrällisin menetelmin. Tähän on vaikuttanut erityisesti matemaattis-teknillisen (Söderlund 2004 jaottelusta) tai sisältöön keskittyvän normatiivisen (Engwall ym. 2003 jaottelusta) näkökulman tarve saada aineistosta yleistettäviä suunnittelutekniikoita ja projektijohtamisen metodeita, jolloin kvantitatiivisen tutkimuksen tekeminen on ollut tulosten yleistettävyyden takia perusteltua. Määrällisen tutkimusperinteen yleisyyteen on vaikuttanut myös se, että tutkitut alat ovat usein olleet insinöörialoja (Oksman 2013: 16), joissa projektin tulokset ovat usein myös numeraalisesti mitattavissa. Laadullista tutkimusta IT- ja rakennusosalta on muun muassa seuraavissa tutkimuksissa Lim & Mohamed 1999, Engwall ym. 2003, Olsson ym. 2008, Ojiako ym. 2008.

Niissä onnistumiskoulukunnan tutkimuksissa, joissa on tehty laadullista tutkimusta, on aineisto ollut usein sekä määrällistä että laadullista (esimerkiksi Olsson ym. 2008; Johanssen & Greenwood 2008; Kendra & Taplin 2004; Engwall ym. 2003; Shenhar ym. 2001), mikä osaltaan heijastaa projektitutkimuksen vahvaa määrällistä tutkimusperinnettä. Vaikka projektien onnistumisen tutkimuksessa määrällisillä ja laadullisilla aineistoilla on pyritty selvittämään usein samoja asioita tai ilmiöitä, onlaadullista aineistoa käytetty usein vain määrällisen aineiston tulosten varmistamisessa (esim. Lim & Mohamed 1999). Yhtenä syynä laadullisen tutkimuksen vähäisyyteen voi olla myös se, että tutkimuksissa, joissa on käytetty sekä

määrällisiä että laadullisia menetelmiä, tutkimustulokset näiden metodien välillä eivät ole poikenneet merkittävästi toisistaan (esim. Lim & Mohamed 1999).

Projektien onnistumisen tutkimuksessa Kendra & Taplin (2004) ovat tutkineet laadullisestiprojektien kulttuurillisten tekijöiden vaikutusta, Olsson ym. (2006) ovat tutkineet projektien omistajuuden vaikutustaja Ojiako ym. (2007) ovat käsitelleet projektien onnistumisen kriteereiden uudelleen luontia laadullisen tutkimuksen keinoin. Laadullisissa projektionnistumisen tutkimuksissa aineiston analyysitapana on käytetty usein Grounded Theory -menetelmää, jota ovat käyttäneet muun muassa Kendra & Taplin, Olsson ym. ja Ojiako ym. Laadullisen tutkimuksen vähäisyys on yksi merkittävimmistä projektien onnistumista käsittelevän tutkimuksen heikkouksista, mikä näkyy selkeästi verrattaessa projektien onnistumista käsittelevää tutkimusta muihin projektitutkimuksen tutkimussuuntiin (erityisesti muotoon keskittyvään ja normatiiviseen sekä muotoon keskittyvään ja kuvailevaan). Näistä syistä sekä määrällisen aineiston saannin vaikeudesta johtuen, päädyin tekemään tutkimuksen laadullisen tutkimuksen keinoin. Valintaan vaikutti erityisesti se, että uskoin saavani mielenkiintoisempaa tutkimusaineistoa laadullisen tutkimuksen avulla, sekä siitä syystä, että laadullinen tutkimus on kyseisessä tutkimussuunnassa vielä hyvin vähäistä. Projektin onnistumisen tekijöitä etsivälle tutkimukselle on ollut tyypillistä, ettei tekijöihin vaikuttavia ilmiöitä tai näkökulmia ei juurikaan käsitellä tai analysoida, vaan tutkimuksissa on keskitytty sen sijaan listaamaan mahdollisimman laajasti eri projektin onnistumiseen liittyviä tekijöitä. Arvioin, että laadullisella analyysillä saataisiin esimerkkien avulla nostettua myös mahdollisia uusia havaintoja, sekä selvitettyä, mistä syystä kyseisiä tekijöitä pidetään projektin onnistumisen kannalta olennaisina. Näillä valinnoilla pyrin varmistamaan, että tutkimukseni toisi jotain uutta projektien onnistumista käsittelevään tutkimukseen.

4 METODOLOGIA

4.1 Laadullinen tutkimus ja tutkijan asema

Toteutan tutkimukseni laadullisena haastattelututkimuksena, jossa aineistoa lähestytään faktanäkökulmasta. Faktanäkökulmassa tehdään ero maailman ja siitä esitettyjen väitteiden välille, minkä lisäksi sille on tyypillistä informaation totuudenmukaisuuden pohtiminen sekä käytännöllinen ja arki ajatteluun pohjautuva näkemys todellisuudesta. Faktanäkökulma poikkeaa muista näkökulmista siten, että siinä käytetään aineistosta vain niitä väitteitä, joiden tutkija uskoo heijastavan todellisuutta. Esimerkiksi keskustelutilannetta ja siinä tuotettuja merkkejä ei pidetä tutkimuksen kannalta olennaisina, koska nämä asiat eivät heijasta todellisuutta (Alasuutari 2011: 90.) Tämä näkyy tutkimuksessani muun muassa litteroinnin ulkopuolelle jätettynä äänenpainona sekä kehonkielenä. Tutkimukseni tavoitteena on ilmentää haastateltavien kokemuksista esiintulleita projektien onnistumiseen vaikuttaneita tekijöitä markkinointi- ja mainosalalla, jolloin laadullisen tutkimuksen tekeminen on välttämätöntä. Laadullisella tutkimuksella ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin (Tuomi & Sarajärvi 2013: 85), mikä näkyy sekä tämän tutkimuksen aineistonkeruutavassa että analysoinnissa. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tapahtumaa tai ilmiötä, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettinen tulkinta jollekin ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2013: 85). Tutkimuksessani pyrin kuvaamaan ja ymmärtämään projektien onnistumista markkinointi- ja mainosalalla selventämällä sitä, mitkä tekijät vaikuttavat projektipäälliköiden mielestä projektien onnistumiseen kyseisellä alalla. Tutkimukseni edustaa teoriaohjaavaa laadullista analyysiä, jonka prosessi koostuu tiivistettynä aineiston pelkistämisestä, aineiston ryhmittelystä sekä teoreettisten käsitteiden luomisesta (Tuomi & Sarajärvi 2013: 85).

Tutkijan positio on laadullisessa tutkimuksessa hyvin erilainen kuin määrällisessä tutkimuksessa, koska tutkijalla on toiminnassaan tietynlaisia vapauksia, jotka tuovat sekä mahdollisuuksia että vastuuta tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen. Laadullinen tutkimus ei ole tästä syystä koskaan täysin objektiivista, sillä muun muassa tutkijan omien uskomusten, asenteiden ja arvostusten olemassa olo tulisi

huomioida ja pyrkiä pitämään nämä erossa tutkimuskohteesta (Eskola & Suoranta 1996: 12-14.) Ihmistieteissä on myös ollut paljon keskustelua siitä, voiko ihmistiede olla koskaan täysin arvovapaata (Hallamaa 2006: 93-105). Tutkimuksessani aineiston keruu tapahtui haastattelujen avulla, jolloin myös omat näkemykseni, asenteeni ja arvostukseni vaikuttavat pyrkimyksistäni huolimatta aina jollain tapaa aineistoon. Tämän lisäksi tunsin osan haastatteluista henkilöistä jo tutkimusta edeltäneeltä ajalta, mikä myös asetti sekä mahdollisuuksia että haasteita tutkimuksen toteutukselle. Näistä haasteista johtuen pyrin ennen tutkimusta ymmärtämään, miten omat näkemykseni sekä haastateltavien aiempi tunteminen vaikuttaisivat tutkimukseen ja sen lopputulokseen. Positioni tutkijana vaikutti ymmärrettävästi myös aineistoon, sillä haastateltavien valintaan vaikutti omien päätösteni lisäksi myös osittain haastateltavien saatavuus sekä omat näkemykseni projektipäälliköistä.

4.2 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineiston aineistonkeruumenetelmäksi valitsin haastattelut, jotka ovat myös yksi käytetyimmistä aineistonkeruumenetelmistä (Eskola & Suoranta 1996: 64, Brymann & Bell 2007, Tuomi & Sarajärvi 2013: 71). Haastattelua käytetään usein selvittämään, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2013: 72). Hirsijärvi, Remes & Sajavaara (1997: 194) mukaan haastattelu valitaan tutkimusmetodiksi usein myös silloin, kun tutkittavana on vähän kartoitettu tai tuntematon aihealue. Koska markkinointi- ja mainosalan projektityöskentelyä ei ole tutkittu Suomessa juurikaan, on haastattelujen tekeminen riittävän tiedon saamisen kannalta välttämätöntä. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä mahdollistaa myös saatujen vastauksien tarkentamisen, selventämisen ja syventämisen (Tuomi & Sarajärvi 2013: 73), jota pidin tutkimustulosten näkökulmasta tärkeänä. Esimerkiksi lomaketutkimuksella ei pystyittäisi saavuttamaan yhtä syvää analyysiä tutkitusta ilmiöstä, minkä lisäksi haastattelun valintaa lomaketutkimuksen sijaan puolsi myös haastateltavien/vastaajien saannin vaikeus. Haastattelut mahdollistavat myös haastattelukysymysten kohdistamisen haastattelukohtaisesti niihin aihealueisiin, mistä tutkimuksen kannalta saadaan olennaisinta tietoa sekä niihin aihealueisiin, mistä haastateltava on kiinnostunut tai hänellä on ylipäättään kokemusta ja tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2013: 73). Tätä lomaketutkimuksella on hyvin vaikea saavuttaa.

Tutkimuksen käsitellessä kokemuksia, mahdollisuus esittää jatkokysymyksiä ja tarkentavia kysymyksiä, on myös tutkimusaineiston riittävän saannin ja sen käytettävyyden kannalta merkittävää. Tuomi & Sarajärven mukaan haastattelun valintaa voidaan perustella myös sillä, että haasteltaviksi voi valita henkilöitä, joilla on huomattavasti kokemusta tai tietoa tutkitusta aiheesta.

Haastattelutyypiksi valitsin puolistrukturoidun haastattelun, joka on myös käytetyin laadullinen aineistonkeruumenetelmä liiketalous- ja yhteiskuntatieteissä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 105). Arvioin, että avoimella haastattelulla olisi ollut vaikea ohjata keskustelua, mistä johtuen myös selkeän ja riittävän informaation saaminen tutkimuskohteesta vaikeutuisi. Myöskään strukturoitu haastattelu ei sopinut haastattelutyypiksi, koska se olisi mielestäni ohjannut keskustelua liikaa samalla rajoittaen haastateltavien kokemuksista saatavaa tietoa. Puolistrukturoidun haastattelun käyttöä perustellaan usein sillä, että tutkija voi ohjata haastattelua kontrolloimatta sitä liikaa (Koskinen ym. 2005: 105), mistä johtuen myös itse valitsin haastattelutyypiksi puolistrukturoidun haastattelun. Puolistrukturoidulla haastattelulla pyrin varmistamaan parhaan mahdollisen aineiston laadun, joka on aineiston tieteellisuuden kriteeri (Eskola & Suoranta 1996: 14).

Haastatteluaineistoa kertyi tutkimuksessa 283 minuuttia. Haastattelut suoritettiin puhelinhaastatteluna, Skype-haastatteluna tai kasvokkain tehtävänä haastatteluna haastateltavan valitsemassa paikassa. Haastateltavat saivat itse valita haastattelutavan, mutta kasvokkain tehtäviä haastatteluja pyrin kuitenkin välttämään ulkopaikkakunnilla. Mahdollistamalla haastateltavalle haastattelutavan sekä mahdollisen haastattelupaikan valinnan pyrin tekemään haastattelutilanteesta haastateltavalle mahdollisimman rennon ja luonnollisen, jotta keskustelu olisi mahdollisimman sujuvaa. Myös Eskola & Suoranta (1996: 69) korostavat, että haastateltavalla tulee olla oikeus valita hänelle mieluisa haastattelupaikka. Näillä vapauksilla pyrin saavuttamaan myös haastateltavien luottamuksen, joka on tutkimushaastattelun avainkysymys sekä merkittävä tekijä haastattelun annin ja tuloksen näkökulmasta (Eskola & Suoranta 1996: 69). Useat haastateltavista valitsivat virtuaalisesti tehtävän Skype-haastattelun, koska haastattelu oli helpompi ajoittaa heidän omiin aikatauluihinsa sopivaksi, minkä lisäksi haastatteluun sisältyi myös

visuaalinen yhteys. Skype- sekä puhelinhaastattelut tallensin erillisillä ohjelmilla ja paikan päällä tehtävät haastattelut äänitin haastattelukäyttöön tarkoitettulla tallennuslaitteella. Paikan päällä tehdyissä haastatteluissa haastattelupaikkana toimi kahvila, joka loi haastatteluille rennon ja keskustelunomaisen tunnelman. Pysin pitämään haastattelutilanteet myös mahdollisimman keskustelunomaisina, jotta haastateltava olisi rentoja puhelias. Keskustelunomaisella haastattelulla pyrin myös varmistamaan, että haastateltavat kertoivat riittävästi heidän kokemuksistaan sekä uskaltaisivat tuoda esille myös omat näkemyksensä aiheesta. Puolistrukturoidun kysymysrunгон lisäksi esitin vaihtelevasti lisäkysymyksiä haastattelurungon ulkopuolelta haastateltavan kokemuksiin ja tutkimusaiheeseen liittyen.

Haastateltavaksi valikoitui viisi projektipäällikköä markkinointi- ja mainosalalta, joita käsittelen tutkimuksessa anonymoineina. Projektipäälliköiden valitsemista haastateltaviksi muiden projektityöntekijöiden sijaan puolsi muun muassa tutkimuksen laadullisuus, projektipäälliköiden merkitys alalla sekä tutkimuksen rajaus. Tutkimuksen laadullisuudesta johtuen tutkimusalue tuli rajata riittävän tarkasti samalla pitäen otanta riittävän pienenä, jolloin sekä projektipäälliköiden että projektityöntekijöiden haastattelemine ei ollut mahdollista. Projektipäälliköiden valintaan vaikutti myös heidän roolinsa projektitoiminnan organisoinnissa, minkä lisäksi projektipäälliköiden valintaa haastateltaviksi puolsi myös projektipäälliköiden vastuu projekteista sekä mahdollinen johtotehtäviin liittyvä koulutus. Myös oma kiinnostukseni markkinointi- ja mainosalan projektitoimintaa sekä projektipäällikön työtä kohtaan vaikuttivat projektipäälliköiden valitsemiseen haastateltaviksi projektityöntekijöiden sijaan.

Tuomi & Sarajärvi (2013: 85-86) korostavat, että haastateltavien valinnan tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Haastateltavia projektipäälliköitä valitessa pyrin löytämään henkilöitä, joilla oli sekä alasta että projektipäällikkönä toimimisesta riittävän paljon kokemusta, mutta pyrin samalla myös tietoisesti etsimään eri-ikäisiä projektipäälliköitä erilaisilta koulutusaloilta. Tällä pyrin saavuttamaan mahdollisimman hyödyllisen aineiston sekä välttämään aineiston saturaatiota eli kylläntymistä, mitä tapahtuu, kun uudet tapaukset aineistossa eivät tuo enää uutta tietoa tutkimuksen kannalta (Eskola & Suoranta 1997). Vaikka haastateltavilla tulisi

olla mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2013: 103-105), pyrin löytämään haastateltaviksi myös lyhemmän ajan alalla toimineita projektipäälliköitä. Tällä pyrin varmistamaan, että tutkimuksesta nousee esiin mahdollisimman erilaisia näkökulmia. Tutkimuksessa haastattelin sekä miehiä että naisia, minkä lisäksi henkilöiden kotipaikkakunnat, asuinpaikkakunnat ja organisaatiot vaihtelivat. Haastateltavien valintaa useasta eri organisaatiosta puolsi myös se, että projektipäälliköiden kokemuksiin voivat vaikuttaa henkilökohtaisten kokemusten lisäksi myös organisaatio ja sen organisaatiokulttuuri. Edellä mainituilla haastateltavien valinnoilla pyrin saamaan mahdollisimman kattavan aineiston. Näiden haastateltavien valintaan vaikuttaneiden lähtökohtien jälkeen, jäähaastateltavien sopivuuden arviointi suhteessa tutkimukseen lopulta aina tutkimuksen lukijoiden päätettäväksi (Tuomi & Sarajärvi 2013: 85-86).

Haastateltavat esiintyvät tutkimuksessa pseudonyymeinä ja unisex-nimillä (Väestörekisterikeskus 2016), jotta haastateltavia ei pystytä tunnistamaan nimen tai sukupuolen perusteella. Haastateltavat esiintyvät tutkimuksessa nimillä Tiuhti, Hippu, Venni, Paju ja Viima. Haastateltavien taustaa raotan vain tutkimuksen kannalta välttämättömistä aihealueista, kuten alan työkokemuksesta sekä projektien suuruudesta, samalla varmistaen haastateltavien anonyymiteetin. Haastateltavat Paju ja Venni ovat molemmat toimineet projektipäällikköinä markkinointi- ja mainosalalla viimeiset kaksi ja puoli vuotta. Pajun johtamissa projekteissa osallisena on yleensä viidestä kuuteen henkilöä, kun taas Vennin projekteissa osallisia on kolmesta henkilöstä ylöspäin. Haastateltava Tiuhti on toiminut projektipäällikkönä markkinointi- ja mainosalalla kymmenen vuotta ja hänen projekteissaan on osallisena yleensä 3-5 henkilöä, mutta isommissa projekteissa osallisia voi olla yli kymmenen. Hippu sen sijaan on toiminut projektipäällikkönä markkinointi- ja mainosalalla yhdeksän vuotta. Hänen projekteissaan osallisena on yleensä 3 henkilöä, mutta suurimmissa projekteissa osallisia voi olla kymmenen. Viima on toiminut projektipäällikkönä markkinointi- ja mainosalalla kaksi vuotta. Viiman projekteissa osallisena on yleensä pieni kolmesta viiteen henkilöstä koostuva ydinryhmä.

Haastattelukysymykset olivat tutkimuksen luonteen takia pääsääntöisesti hyvin avoimia, mistä johtuen myös oma roolini keskustelun ohjaajana korostui. Koska

haastattelussa keskityttiin projektipäällikön kokemuksista esiin tuleviin projektien onnistumiseen vaikuttaviin teemoihin ja tekijöihin, oli haastateltavien kokemusesimerkkien valinnalla myös suurta vaikutusta haastattelusta esiin nousseisiin teemoihin ja tekijöihin. Tästä johtuen kysyin onnistuneista ja epäonnistuneista projekteista kaksi erilaista esimerkkiä, jotta haastatteluista nousisi esille mahdollisimman paljon erilaisia projektin onnistumisen teemoja ja tekijöitä. Näiden lisäksi kysyin myös yleisellä tasolla projektipäälliköiden näkemyksistä projektien onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä kyseisellä alalla.

Aineiston keräämisen jälkeen litteroin haastatteluaineiston. Metodinen lähestymistapa ja tutkimusongelma määrittää litteroinnin tarkkuuden (Ruusuvuori, Hyvärinen & Nikander 2011: 424). Tämän vuoksi jätin litterointivaiheessa litteroinnin ulkopuolelle puheen tauot sekä katkokset enkä myöskään kuvannut puhumisen tapaa tai sen sävyä. En myöskään huomionut haasteltavan kehonkieltä tai ilmeitä, koska kaikista haastatteluista näitä ei olisi voitu selvittää, eivätkä nämä myöskään olleet mielestäni tutkimuksen kannalta olennaisia. Tulin siihen tulokseen, että pelkästään haastattelujen puheen litterointi on riittävää tutkimuksen kannalta, koska tutkimuksessani olennaista on vain aineiston asiasisältö. On kuitenkin tärkeää huomata, että aineiston muokkaaminen esimerkiksi litteroimalla, on myös aineistoanalyysiä, sillä litteraatio on jo kertaalleen tulkittu versio analysoitavasta tilanteesta (Ruusuvuori ym. 2011: 427). Litteroinnin ja haastattelun aikana myös oma roolini tutkijana korostui, koska omat näkemykseni vaikuttivat siihen, mitä pidin haastatteluissa olennaisina ja mihin aiheisiin esitin jatkokysymyksiä. Tämän lisäksi myös tutkijan rajallinen huomiokyky ohjaa osaltaan aineistosta tehtävää esitulkintaa (mt. 427-428.) Aineistossa ei käytetä yritysten tai projektien nimiä, minkä lisäksi projektien varsinaiseen käytännön sisältöön ei kiinnitetä juurikaan huomiota, koska se ei ole tutkimuksen kannalta olennaista. Tutkimuksen keskiössä on projektipäälliköiden kokemuksista esiin nousevat projektien onnistumiseen vaikuttavat asiat ja tekijät, jolloin projektien sisältöön, ainutkertaisuuteen tai rutiininomaisuuteen ei kiinnitetä huomiota. Projektien sisällön jättämiseen tutkimuksen ulkopuolelle vaikutti myös haastateltavien anonymiteetin varmistaminen sekä haastateltavien vaitiolovelvollisuus asiakkaistaan ja heidän asioistaan.

4.3 Sisällönanalyysi

Aineistonkeruun ja litteroinnin jälkeen analysoin tutkimusaineiston teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla, joka on yksi laadullisen tutkimuksen menetelmistä. Laadullisella tutkimuksella tai sen menetelmillä ei pyritä yleistettävään objektiiviseen tietoon, sillä tutkimusmenetelmät eivät ole käyttäjästä tai käytetystä havaintomenetelmästä irrallisia (Tuomi & Sarajarvi 2013: 20-21.) Tästä syystä myöskään tutkimuksessani ei ole tarkoitus pyrkiä yleistettävään tietoon tai totuuteen, vaan tarkoituksena on selvittää markkinointi- ja mainosalan projektipäälliköiden kokemuksista esiin tulevia projektin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ja muodostaa niistä projektin onnistumiseen vaikuttavat teemat.

Sisällönanalyysillä järjestetään kerätty aineisto johtopäätösten tekoa varten (Grönfors 1982: 161) selkeään ja tiiviiseen muotoon sen alkuperäinen informaatio säilyttäen (Tuomi & Sarajarvi 2013: 109). Kuten laadullisen aineiston analyysillä yleensäkin, myös sisällönanalyysillä pyritään lisäämään aineistosta saatavaa informaatioarvoa (Tuomi & Sarajarvi 2013: 108). Hajanaisesta aineistosta pyritään saamaan sisällönanalyysin avulla selkeää, mielekästä ja yhtenäistä informaatiota (Tuomi & Sarajarvi 2013: 108), jotta tutkittavasta ilmiöstä voidaan tehdä luotettavia ja selkeitä johtopäätöksiä (Hämäläinen 1987 via Tuomi & Sarajarvi 2013: 108). Sisällönanalyysillä pyritään tekemään tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty ja yleisessä muodossa oleva kuvaus (Tuomi & Sarajarvi 2013: 103). Sisällönanalyysi on diskurssianalyysin ja historiallisen analyysin tavoin tekstianalyysiä (Tuomi & Sarajarvi 2013: 104), mutta sisällönanalyysissä etsitään muista tekstianalyysin keinoista poiketen tekstien merkityksiä. Sisällönanalyysin valintaan tutkimusaineiston analyysitavaksi vaikutti muun muassa sen sopivuus kerätyn puolistrukturoidun aineiston analysointitavaksi (Tuomi & Sarajarvi 2013: 103). Tämän lisäksi aineiston tulkinnan syvyys, sekä tutkimusilmiö puolsivat sisällönanalyysin valintaa. Esimerkiksi paljon alalla käytetty Grounded Theory ei mielestäni sopinut tutkimukseen, koska tutkimuksen kohde ja aineisto eivät olleet riittävän erilaisia ja poikkeuksellisia. Myöskään narratiivi- tai diskurssianalyysejä en pitänyt tutkimuksen tavoitteen takia sopivina menetelminä. Sisällönanalyysin avulla pystyin selkeimmin jaottelemaan ja selvittämään projektin onnistumiseen vaikuttaneita tekijöitä sekä niistä

muodostuneita teemoja. Muissa analyysitavoissa koin ongelmaksi joko tutkimuksen lähestymistavan tai analyysin syvyyden. Koska tutkittavana ilmiönä oli projektien onnistumiseen vaikuttaneet tekijät, niistä muodostuneet teemat sekä projektin onnistumisen kriteerit, ei syvemmälle ja enemmän tulkintaa käyttävälle analyysille ollut varsinaisesti perusteita.

Sisällönanalyysi laadullisena analyysitapana koostuu tiivistettynä vain aineiston pelkistämisestä, aineiston klusteroinnista ja teoreettisten käsitteiden luonnista, joka voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti (Tuomi & Sarajärvi 2013: 108-117). Omassa tutkimuksessani analysoin aineiston teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla, joka prosessina poikkeaa hieman teorialähtöisestä ja aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin valintaan vaikutti muun muassa se, että teorian suoraan luokitteluun tarvittavaa ja tutkimukseen sopivaa riittävän vahvaa viitekehystä ei löytynyt. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi ei myöskään sopinut tutkimukseen, koska teoreettisten käsitteiden luomiseen vaikutti myös aikaisemmin esiin nostetut käsitteet. Halusin myös ehkäistä sitä, että aikaisempi teoria ei ohjaisi liikaa tutkimuksen tulosta, millä pyrin edesauttamaan tutkimuksen laatua ja sen merkityksellisyyttä. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin valintaan vaikutti myös aineiston roolin merkitys yhdistettynä aikaisempaan teoriapohjaan. Aikaisemmasta teoriasta esiin nousseet tekijät ovat vaikuttaneet sekä haastattelurunkoon että tutkimuksessa kerättyihin teemoihin.

Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee teorialähtöisestä sisällönanalyysistä poiketen aineiston ehdoilla, jolloin aineisto yhdistetään teoriaan vasta teoreettisten käsitteiden luonnin yhteydessä, kun taas teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineisto yhdistetään jo tutkimuksen alussa valmiiseen viitekehykseen. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä käsitteet sen sijaan luodaan suoraan aineistosta, kun taas teoriaohjaavassa käsitteet yhdistetään jo ilmiöstä tiedettyyn tietoon (Tuomi & Sarajärvi 2013.) Aineiston analysointi alkoi tutkimuksessani jo haastatteluvaiheessa tapahtuvana ajatustyöskentelynä, minkä lisäksi analysointia tapahtui myös litterointivaiheessa. Varsinainen analyysivaihe alkoi haastatteluaineiston olennaisten kohtien alleviivauksella ja näiden ilmausten pelkistämisellä. Jo haastatteluiden aikana kiinnitin huomiota tiettyihin haastatteluissa esiin nousseisiin tekijöihin, mutta moni

olennainen asia kiinnitti huomioni vasta tutkiskeltuani aineistoa tarkemmin. Pelkistettyjen ilmausten listaamisen jälkeen aloitin yhtäläisyyksien ja erilaisuuksien etsimisen ilmauksista. Tässä vaiheessa muodostin myös aineistosta alaluokat. Alaluokkien muodostaminen oli melko luontevaa, sillä esiin tulleet asiat liittyivät selkeästi tiettyyn yksittäiseen asiaan tai ilmiöön, jolloin myös alaluokkien muodostaminen oli helppoa. Sen sijaan analyysin seuraava vaihe, yläluokkien muodostaminen osoittautui haastavammaksi. Yläluokkien muodostamisessa haastavuutta lisäsi erityisesti useiden eri aihekokonaisuuksien niputtaminen yhden yläluokan alle sekä aineiston yhdistäminen aikaisempaan viitekehykseen. Aikaisempi teoriapohja helpotti huomattavasti yläluokkien muodostamista. Jonkun aikaa kestäneen mietiskelyn ja suunnittelun jälkeen myös yläluokat muodostuivat erittäin loogisiksi ja jaottelusta tuli hyvin selkeä.

4.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusetiikan sisällön voi tiivistää kolmeen normiin: älä vahingoita tutkimuksesi kohdetta, älä valehtele tutkimustasi koskevista asioista tiedeyhteisölle äläkä yhteiskunnalle ja älä varasta muiden aineistoja äläkä tuloksia (Hallamaa ym. 2006: 397-398). Jokaiseen tutkimukseen sisältyy useita päätöksiä, jolloin myös tutkijan etiikka joutuu koetukselle useita kertoja prosessin aikana (Eskola & Suoranta 1996: 54). Kuula (2011: 25) korostaa, että tutkijat vastaavat viime kädessä itse tutkimustyötään koskevista eettisistä ratkaisuista. Muun muassa näistä syistä johtuen olen tehnyt seuraavissa kappaleissa esiteltäviä valintoja, joilla pyrin parantamaan tutkimuksen eettisyyttä sekä lisäämään tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta.

Käsittelen haastateltavia tutkimuksessa anonyymeinä, jotta haastateltavia ei voitaisi tunnistaa ja heille ei tulisi haastatteluun osallistumisesta vahinkoa. Hallamaa ym. (2006: 124-134) mukaan anonyymiteetillä pyritään estämään henkilön tunnistettavuus muun muassa peitenimien, paikkakunnan vaihdon ja muiden tunnistetietojen muuttamisen tai poistamisen avulla. Tunnistettavuuden estäminen onkin yksi ihmistieteiden yleisistä toimintaohjeista (Hallamaa ym. 2006: 124-134). Anonyymiteetin valinnalla varmistin myös haastateltavien saannin. Arvioin, että ilman anonyymiteettiä haastateltavien saaminen erittäin kilpaillulla alalla ja tässä

taloudellisessa tilanteessa olisi vaikeaa. Anonyymiteetistä huolimatta osa haastateltavista halusi, että haastattelukysymykset tarkistutettaisiin ensin heidän organisaationsa edustajalla, mistä johtuen joidenkin haastateltavien osallistumisesta tutkimukseen tiesi myös heidän esimiehensä. Useilla eri anonyymiteettiä suojelevilla toimenpiteillä pyrin kuitenkin varmistamaan, että myöskään haastattelurungon lukeneet yrityksen edustajat eivät pystyisi tunnistamaan oman organisaationsa työntekijää lopullisesta tutkimuksesta. Päädyin lähettämään tutkimuskysymykset myös haastateltaville, jotta haastateltavien olisi helpompi päättää osallistumisestaan tutkimukseen ja he voisivat myös tutustua aiheeseen ennalta. Arvioin, että näillä valinnoilla haastatteluista saatava informaatio olisi rikkaampaa.

Haastateltavien nimien vaihtaminen peitenimiksi on anonymisoinnin minimitaso, minkä lisäksi anonyymiteettiä voidaan vahvistaa myös vaihtamalla työpaikkojen, koulujen ja paikkakuntien nimet (Hallamaa ym. 2006: 133). Päädyin suojelemaan haastateltavien ja kohdeorganisaatioiden anonymiteettiä piilottamalla haastateltavien sukupuolet, asuinpaikkakunnat, kohdeorganisaatiot sekä organisaatioiden paikkakunnat ja vaihtamalla haastateltavien nimet. Tutkimuksen pohjatuksen kannalta olennaista oli vain tieto siitä, kuinka kauan haastateltavat ovat toimineet projektipäällikkönä markkinointi- ja mainosalalla ja kuinka monta henkilöä heidän projekteissaan on yleensä osallisena. Näistä anonymisoinnin keinoista huolimatta, haastateltavien tunnistamista ei voida koskaan täysin estää (Hallamaa ym.), mutta tavoitteeni oli tehdä haastateltavien tunnistamisesta äärimmäisen vaikeaa. Haastateltavat voidaan myös joskus tunnistaa tutkimuksessa siitä, että he ovat itse kertoneet haastatteluun osallistumisesta läheisilleen (Hallamaa ym.), mihin en itse tutkijana pysty vaikuttamaan. Pidän kuitenkin edellä mainittuja tunnistettavuutta estäviä tekijöitä riittävänä tutkimuksen laajuuteen ja aihealueeseen nähden.

5 PROJEKTIEEN ONNISTUMINEN MARKKINOINTI- JA MAINOSALALLA

5.1 Markkinointi- ja mainosala

Markkinoinnin, teknologian ja luovuuden liiton (2015) mukaan markkinointiviestinnän alalla työskentelee Suomessa noin 3000 henkilöä. Markkinointi- ja mainosalan yritysten ja niiden työntekijämäärien määrittäminen kattavasti on kuitenkin vaikeaa, koska alasta käytetään useita eri nimiä [markkinointiala (Markkinoinnin, teknologian ja luovuuden liitto MTL sekä MARK Suomen Markkinointiliitto), mainosala (Mainostajien liitto), markkinointi- ja mainosala (Työ- ja elinkeinoministeriö, Markkinointi & Mainonta-lehti)]. Varsinaisten markkinointi- ja mainostoimistojen lisäksi useat painotalot, lehdet ja yksittäiset toiminimet tekevät myös markkinointi- ja mainosalan tehtäviä, mikä vaikeuttaa alan yritysten ja työntekijämäärien määrittämistä. Osa alan yrityksistä määrittävät toimialakseen myös muun toimialan kuin markkinointi- ja mainosalan, vaikka heidän toimintaan liittyy selkeästi markkinointi- ja mainostehtävien suorittamista asiakkaille. Vaikka alan nimeäminen ja sen määrittäminen tarkalleen on vaikeaa, käytän alasta tutkimuksessa nimeä markkinointi- ja mainosala. Tähän määritelmään päädyin siksi, että muun muassa Työ- ja elinkeinoministeriö sekä kansallisesti suurin alan lehti Markkinointi & Mainonta (2015) käyttävät alasta nimeä markkinointi- ja mainosala, joka on myös yksi yleisistä alasta käytettävistä nimistä. Myös samat markkinointi- ja mainostoimistot tekevät usein sekä mainonnan että laajemmin markkinoinnin tehtäviä, minkä vuoksi puhuminen markkinoinnista ja mainonnasta yhtenä alana on mielestäni järkevää.

Talouden suhdanteiden vaihtelut heijastuvat herkästi markkinointi- ja mainosalaan. Mainonnan neuvottelukunnan (2014) tutkimuksen mukaan yleinen taloudellinen tilanne heijastuu usein voimakkaasti mainonnan investointeihin. Mainonnan neuvottelukunnan tutkimuksissa (2013 - 2014) selvisi, että Suomessa investoitiin markkinointiviestintään vuonna 2014 (2,9 miljardia euroa) 2,5 prosenttia edellisvuotta vähemmän, minkä lisäksi kaikki suuret markkinointiviestinnän erät pienenivät. Myös vuonna 2013 vähennystä edelliseen vuoteen oli 4,4 %. Alantoiminta on ollut siis

viimeisen muutaman vuoden ajan selkeästi laskussa, joka on näkynyt myös alan työllisyystilanteessa. Työ- ja elinkeinoministeriön ammattibarometrin (1/2015) mukaan markkinoinnin ja mainonnan ammattilaisista on kansallisesti ylitarjontaa. Ylitarjontaa on erityisesti Hämeessä, Varsinais-Suomessa, Etelä-Savossa, Etelä-Pohjanmaalla ja Pohjois-Karjalassa. Kauppalehti (9.3.2015) uutisoi pian ammattibarometrin julkaisun jälkeen markkinointialalla vallitsevasta huippuosaajapulasta, mikä johtuu alan huonoista näkymistä. Uutisessa mainittiin muun muassa monien osaajien siirtymisestä asiakasyritysten palvelukseenoman alan huonojen näkymien vuoksi. Alan yleinen heikko tilanne on näkynyt myös yrityskauppoina ja alan toiminnan keskittymisenä. Esimerkiksi Print & Media -lehti (8.1.2016) ennustaa markkinointialan keskittymistä ja yrityskauppojen määrän kasvua vuoden 2016 aikana perustuen 2015 loppuvuoden poikkeuksellisen suureen yrityskauppojen määrään. Markkinointi- ja mainosalan heikentyneiden näkymien sekä yritysten pienentyneiden markkinointibudjettien takia alan yrityksillä on entistä tärkeämpää pystyä todentamaan asiakkaalle markkinointi- ja mainosprojektien onnistuminen.

Yleisen heikentyneen taloudellisen tilanteen lisäksi markkinointi- ja mainosalan toiminnassa on käynnissä pitkään jatkunut muutos, jossa perinteisen mediamainonnan merkitys on vähentynyt ja verkkomainonnan sekä sosiaalisen median mainonnan merkitys on kasvanut. Mainonnan neuvottelukunnan (2012-2015) mukaan mediamainontaan käytetyt varat ovat laskeneet joka vuosi vuosina 2012-2014, kun taas verkkomainontaan käytetyt varat ovat samalla ajalla kasvaneet vuosittain. Tämä on vaikuttanut perinteisten mainostoimistojen toiminnan muuttumiseen sekä siihen, että markkinointi- ja mainostoimistoja on muutettuesimerkiksi digitoimistoiksi, joissa yhdistellään markkinoinnin ja mainonnan tehtäviä esimerkiksi järjestelmä- ja sovellusprojekteihin. Alan heikentyneestä työllisyystilanteesta (Työ- ja elinkeinoministeriön ammattibarometrin 1/2015) ja muuttuneesta toiminnasta huolimatta projektiosaajien tasainen tarve on näkynyt alan koulutuksessa. Esimerkiksi Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa järjestetään Markkinointiviestinnän projektityöt -kurssi sekä Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ja Karelia-Ammattikorkeakoulussa järjestetään Markkinointiprojekti-kurssia. Tämän lisäksi mainostoimistojen projektitoimintaa on myös käsitelty viimevuosina muun muassa opinnäytetöissä (mm.

Johanna Olamo 2013 opinnäytetyössään Mainostoimisto IMX Blink Helsinki Oy:n projektitoiminnan kehittäminen).

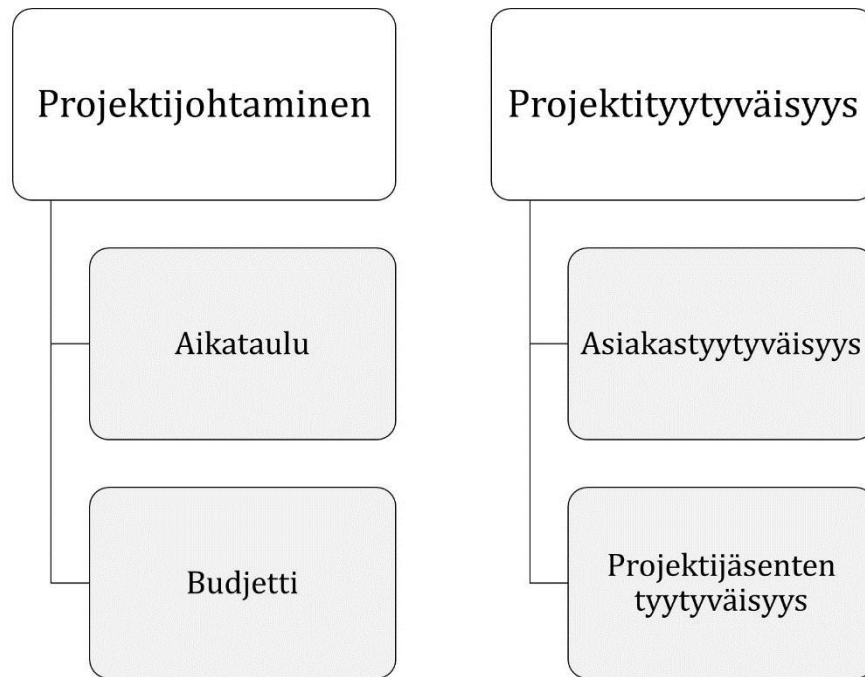
Markkinointi- ja mainostoimistoala on projektivetoista liiketoimintaa, jossa useiden organisaatioiden liiketoiminta sekä perustuu että on organisoitu täysin projektien varaan. Projektien merkityksestä markkinointi- ja mainosalalle kertovat esimerkiksi alan yrityksissä käytettävät työnimikkeet projektiassistentti, projektikoordinaattori, projektipäällikkö ja projektijohtaja. Markkinointi- ja mainosalan projektiliiketoiminta poikkeaa useista muista projektialoista muun muassa siinä, että projektien määrä on usein valtava, koska erilliset asiakastyöt nähdään yleensä omina yksittäisinä projekteina (esimerkiksi yksittäiset mainokset voidaan nähdä projekteina). Projektien käyttämiseen alalla vaikuttaa sen helppous toiminnan ja töiden organisoinnissa. Markkinointi- ja mainosalan projekteille on myös ominaista projektien pituuden ja määrien nopea vaihtelevuus, mikä näkyy työvoiman nopeana liikkumisena ja toisaalta yrityksen tulojen arvioimisen vaikeutena erityisesti pidemmällä aikajänteellä. Myös kaikkien haastateltavien organisaatioiden liiketoiminta oli organisoitu projektien varaan.

Päädyin käsittelemään nimenomaan markkinointi- ja mainosalaa useasta syystä. Alan heikko taloudellinen tilanne, alan murros sekä yrityskaupat tekevät itsessään jo alasta erittäin mielenkiintoisen tutkimuskohteen, minkä lisäksi alan merkitys vientiteollisuudelle ja suomalaiselle liiketoiminnalle lisää sen kiinnostavuutta. Myös omalla kiinnostukseni ja työkokemukseni markkinointi- ja mainosalasta vaikuttivat merkittävästi alan valintaan. Aiheen valintaan vaikutti myös projektitutkimusnäkökulman tutkimuksen vähäisyys Suomessa mainos- ja markkinointi-alan merkittävästä roolista huolimatta. Projektitutkimuksessa ei ole juuri tarkasteltu projektijohtamista luovilla aloilla (edes kansainvälisesti), muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta (Oksman 2013: 16). Tutkimuksellista kiinnostusta johtamisen erityispiirteisiin ja organisointiin on luovilla aloilla kuitenkin ollut jo jonkin aikaa (Oksman), mutta se ei ole johtanut merkittävästi uusin projektitutkimuksiin kyseisillä aloilla. Projekteja onkin tutkittu lähinnä teknisillä insinöörialoilla kuten rakennusala ja IT-alalla (Oksman). Koska alasta ei ole tehty juurikaan projektitutkimusta, ei alasta ole myös projektien onnistumista käsittelevää

tutkimusta. Vähäinen tutkimus, projektitutkimuksen ja projektionnistumisen tutkimuksen puute tekevät mielestäni tutkimuskohteesta erittäin kiinnostavan, ja puolsivat aiheen valintaa.

5.2 Projektin onnistumisen kriteerit

Projektin onnistumisen kriteerit ovat ryhmä periaatteita tai standardeja, joiden perusteella projektin onnistuminen voidaan todeta tai arvostella (Lim & Mohamed 1999: 243). Projektin onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden ja kriteerien välinen suhde on tutkimuksen aineiston sekä aikaisemman tutkimuksen perusteella selkeä (katso Kuva 3.), mistä johtuen myös projektin onnistumisen kriteerien käsittely on tutkimuksessa olennaista. Nostan esiin tutkimuksessa ensin projektipäälliköiden kokemuksista esiin tulleet projektin onnistumisen kriteerit, jonka jälkeen siirryn käsittelemään tutkimuksen varsinasta pääkohdetta, projektin onnistumiseen vaikuttaneita tekijöitä. Projektin onnistumisen kriteerit eivät ole päätutkimuskohde, mistä johtuen käsittelen esiin tulleet kriteerit vain lyhesti. Tutkimuksen laajuuden vuoksi on huomioitavaa, että tuloksissa esiin nousivat luultavasti vain merkittävimmät projektipäälliköiden kokemat projektin onnistumisen kriteerit. Tästä syystä monia projektipäälliköidenkin kokemia kriteereitä ei välttämättä esiintynyt tutkimuksessa. Projektin onnistumisen kriteerien lyhyeen käsittelyyn vaikuttaa myös se, että tulokset eivät juurikaan poikennut aikaisemmassa (ja muilla aloilla tehdystä) projektitutkimuksessa esiintyneistä kriteereistä. Tulosten samankaltaisuudesta huolimatta eri kriteerien painotus poikkesi merkittävästi aikaisemmasta kirjallisuudesta. Aikaisempaan tutkimukseen verrattuna keskusteluissa kiinnitettiin erittäin paljon huomiota asiakastyytyväisyyteen, joka on projektien onnistumisen kriteereissä loistanut usein poissaolollaan. Sen sijaan tutkimuksissa on puhuttu laajemmin yleisesti sidosryhmien tyytyväisyydestä (esim. Bryde & Robinson 2005).



Kuva 4. Projektin onnistumisen kriteerit haastattelujen perusteella

Projektipäällikkö on luonnollisesti vastuussa omien projektinsa aikataulun sekä budjetin pitävyydestä, mikä nostettiin myös haastatteluissa esille projektin onnistumisen kriteerinä. Niin sanotut rautakolmion kriteerit ovat projektin onnistumisen määrittämisessä selkeästi läsnä myös markkinointi- ja mainosalalla. Näiden kriteereiden yleiseen käyttöön vaikuttaa kriteerien konkreettisuus alalla, jossa muuten projektien onnistumisen konkreettinen mittaaminen on haastattelujen perusteella vähäistä. Liiketoiminnan kannalta budjetin ja aikataulun mittaaminen on tärkeää alasta riippumatta, mikä osaltaan vaikuttaa kriteerien korostumiseen myös tällä alalla.

”Se oli kyllä hirvee kaaos ja se on jäänyt mieleen siitä, että oli kiire ja hädässä väännettiin niitä ...siinä taisteltiin vaan sitä aikaa vastaan.” (Paju)

”Se on sitten myöhästynyt, jolloin se epäonnistunut tai se on mennyt yli budjetista, jolloin se on myös epäonnistunut.” (Venni)

”Tokihan siinä voi olla mainostoimiston puolelta tulee aikataulusta myöhästymistä tai asiakkaan puolelta ootetaan jotain materiaaleja, ja niitä ei tule ajoissa” (Tiuhti)

Projektin suorittamista annetun budjetin puitteessa pidettiin myös tärkeänä onnistumisen kriteerinä, vaikka kriteeristä ei haastatteluissa mainittukaan suoraan. Sen sijaan keskustelu keskittyi työtuntien mittaamiseen, joka on alalla yksi merkittävä muuttuva kuluerä. On tärkeää kuitenkin huomioida, että projektin onnistumisessa tärkeimmäksi tekijäksi koettiin asiakastyytyväisyys, jonka lisäksi erityisesti kiinnostusta herätti projektijäsenten tyytyväisyys projektin onnistumisen kriteerinä.

”Meidän toimarilla on ravintola- ja asiakaspalvelutausta ja projektipäällikön tärkein tehtävä on se, että asiakas on tyytyväinen.” (Paju)

”Ite kokee onnistuneensa silloin, kun asiakas on tyytyväinen, koska mie vastaan niistä asiakkuuksista työssäni.” (Venni)

”Se oma onnistuminen koostuu siitä, mitä mieltä asiakas on siitä projektin lopputuloksesta.” (Tiuhti)

”En tiedä liittyykö se varsinaisesti projektipäällikköintiin vai liittyykö se yleisesti työntekoon ja siihen miten haluaa tehdä töitä, mutta onnistunein projekti mun mielestä on sellainen missä asiakkaan odotukset ylitetään ja asiakas on tyytyväinen siihen lopputulokseen. Se on niin kuin se asiakaspuolen onnistumisfilis.” (Hippu)

”Kaikista tärkein on se, että asiakas on tyytyväinen.” (Paju)

”Kyllä mun mielestä tyytyväisyys on kaikki kaikessa, on se sitten töissä vai henkilökohtaisessa elämässä.” (Hippu)

Asiakastyytyväisyyttä erityisesti uusien asiakkaiden kohdalla korostettiin jopa niin paljon, että projektin rahallinen menestys nähtiin uusien asiakkaiden kohdalla toissijaisena.

”Se (asiakastyytyväisyys) on merkittävä ja se on meillä tärkein, ja oikeastaan se näkyy ehkä siinä sitten että ensimmäisellä kaupalla ja projektilla ja rahallisella menestyksellä ei ole väliä vaan kaikista tärkeintä että asiakas on ensimmäisen projektin jälkeen tyytyväinen ja sittenkö se tilaa uudestaan niin se on vasta asiakas. sittenkö se tilaa toisen kerran niin sitten voi sanoa että se on asiakassuhde.” (Paju)

Vaikka asiakastyytyväisyyttä pidettiin tärkeimpänä projektin onnistumisen kriteerinä, asiakastyytyväisyyden hahmottaminen nähtiin kuitenkin ongelmallisena.

Haastateltavien yrityksissä ei ollut käytössä varsinaista palautejärjestelmää, vaan asiakkastyytyväisyyttä mitattiin lähinnä projektipäälliköiden näkemyksillä asiakkaan tyytyväisyydestä, joka oli kerätty projektin yleisestä vuorovaikutuksesta. Tämä johtui erityisesti siitä, että asiakaspalautteen kerääminen koettiin hankalaksi ja ylipäättään palautteen saaminen harvinaiseksi. Tyytyväisyyden määrittäminen tyhjentävästi sekä täsmällisesti on hankalaa ja ristiriitaista (Cheng, Daunty & Moore 2006: 2), mistä johtuen asiakkastyytyväisyyttä luultavasti mitattiin haastateltavien organisaatiossa vain projektipäällikön näkemysten perusteella.

”Hyvin harvoin asiakas antaa palautteen.”(Paju)

”Monesti ei tule suoraa palautetta ja se pitää vähän niinku lukea sieltä.”(Tiuhti)

*”Kyllä siitä yleensä saa semmosen fiiliksen, mitä se tykkäs ja miten se meni.”
(Paju)*

”Se että muilla on hyvä fiilis. Ihan oikeasti. Koska se että asiakkaalla on hyvä fiilis niin meille jää yleensä hyvä maku siitä projektista.”(Venni)

Haastatteluissa nousi myös esille, että kun palautetta projektista saatiin, oli saatu palaute usein ylimalkaista ja toiminnan kehittämisen kannalta epäolennaista. Asiakkaiden nähtiin ilmoittavan tyytymättömyytensä kuitenkin selkeästi, vaikka rakentavia kommentteja tai muutosideoita ei asiakkaalla ollut tarjota.

”Se on niin ihmisestä kiinni, jotku ei sano kiitoksen sanaa mut jotku taas sitten silleen kiittelee ja antaa positiivista palautetta. Okei siitä tietää että se oli tosi tyytyväinen niin siitä ei tiä mihin se oli tyytyväinen ja mihin ei.”(Paju)

”Se (palaute) on sitten joko et jee tosi hyvä mahtavaa tai sitten toinen, et tää nyt ei ole yhtään semmonen mitä haluttiin, et tehhään uus. Että semmosta rakentavaa palautetta on harvemmin.”(Paju)

Asiakkastyytyväisyyden lisäksi tärkeäksi onnistumisen kriteeriksi nostettiin myös projektijäsenten tyytyväisyys, jolla haastatteluissa viitattiin markkinointi- ja mainostoimiston muihin projektissa mukana olleisiin työntekijöihin. Erityisesti esille nousi se, että projektipäällikön näkemys projektin onnistumisesta muodostuu pitkälti muiden näkemyksistä projektin onnistumista kohtaan.

*”Se oma kokemus (onnistumisesta) riippuu niin paljon muiden kokemuksista.”
(Venni)*

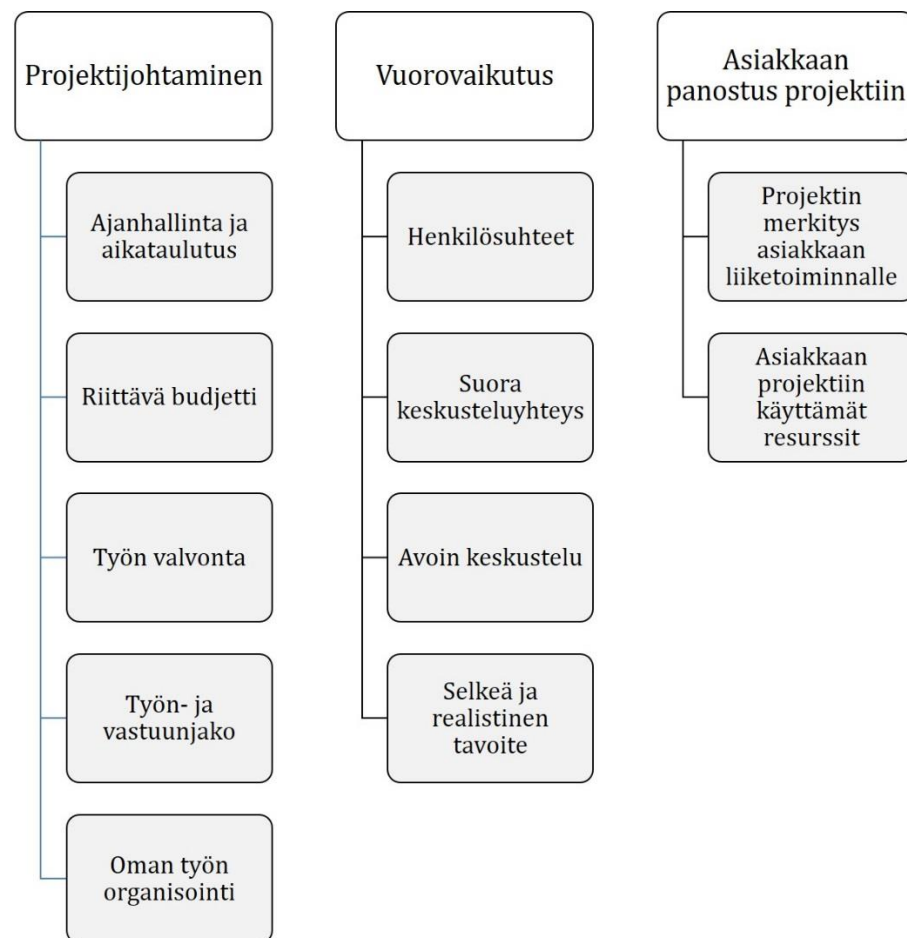
”Jos on sisäisesti on näkemyseroja, jääkö siitä sitten vaikka se ei menis minun näkemyksen mukaan, jompikumpi on siinä tyytymätän, niin siinä on pientä epäonnistumista.”(Hippu)

”Ite kokee sen ongelmallisena, että se oma onnistumisen kokemus määrittyy niin monen ulkoisen tekijän kautta.”(Venni)

Projekteihin osallistuu usein useita eri tahoja, joilla kaikilla on omat näkemyksen siitä, mitä projektin onnistuminen tarkoittaa (Baccarini 1999: 30). Projekti voi olla täysin onnistunut toiselle taholle ja toiselle täysi katastrofi (De Witt 1988). Luultavasti tästä syystä asiakas- ja projektijäsenten tyytyväisyyden merkitys korostui, koska nämä kaksi sidosryhmää nähtiin sekä yritykselle että projektille tärkeimpinä. Projektipäällikön rooli yhteyshenkilönä osittain varmisti myös sen, että asiakastyytyväisyyden ja projektijäsenten tyytyväisyyden merkitys korostui, koska projektipäällikön tehtävä on huolehtia, että kaikki olennaiset sidosryhmät ovat tyytyväisiä projektin lopputulokseen.

5.3 Projektin onnistumisen tekijät markkinointi- ja mainosalalla

Projektipäälliköiden kokemuksista esiin tulleiksi projektien onnistumiseen vaikuttaviksi teemoiksi muodostuivat tutkimusaineiston perusteella vuorovaikutus, projektijohtaminen, itsensä johtaminen sekä asiakkaan panostus projektiin. Koska tutkimuksen tarkoituksena on projektien onnistumisen teemojen lisäksi selvittää projektien onnistumiseen vaikuttaneita tekijöitä markkinointi- ja mainosalalla, käsittelen seuraavissa kappaleissa ensin kyseisen teeman yleisesti, jonka jälkeen käsittelen teeman sisältyvät yksittäiset tekijät ja haastateltavien kokemukset näistä tekijöistä erikseen. Jokaisen väliotsikon lopuksi käsittelen kyseisen tekijän suhdetta aiempaan tutkimukseen.



Kuva 5. Projektin onnistumisen teemat ja tekijät

5.3.1 Vuorovaikutus

”Jos aletaan kelaamaan syitä miksi joku projekti on epäonnistunut, niin kaikki liittyy vuorovaikutukseen.” (Paju)

Jo ensimmäisten haastattelujen aikana oli havaittavissa, että vuorovaikutukseen liittyviin tekijöihin ja ilmiöihin liittyvää keskustelua oli haastatteluissa paljon. Keskustelu palasi usein sen hetkisestä keskustelun aiheesta riippumatta juuri vuorovaikutukseen ja sen ongelmiin. Vuorovaikutuksen merkitystä korostettiin useissa haastatteluissa ja vuorovaikutus nousi yhdeksi keskeiseksi projektin onnistumisen teemaksi.

”Vuorovaikutus on hirveen tärkeä mun mielestä.” (Hippu)

Haastateltavat perustelivat vuorovaikutuksen merkitystä projektien onnistumiselle muun muassa sillä, että projektipäällikön rooli on toimia eräänlaisena yhdyshenkilönä oman organisaation ja asiakkaan välillä. Projektipäälliköiden roolin ja työtehtävien takia vuorovaikutuksella oli erityistä vaikutusta siihen, miten projekti etenee ja onnistuu erityisesti projektipäälliköiden näkökulmasta.

”Projektipäällikkö on usein ainoa yhteyshenkilö asiakkaaseen. jolloin se fiilis mikä meistä tulee (yrityksenä) niin se tulee projektipäälliköstä.” (Paju)

Haastatteluissa tuli myös esille, että vastoin ennako-odotuksia vuorovaikutuksen ongelmana ei ollut yleensä vuorovaikutuksen puute vaan enemmänkin sen laatu. Vuorovaikutus saattoi tilanteesta riippuen olla vähäistä tai riittämätöntä, mutta vuorovaikutuksen laatua pidettiin tärkeämpänä. Erityisesti projektipäälliköt kokivat, että keskusteluista ja esimerkiksi sähköpostivuorovaikutuksesta ei saatu kaikkea projektin kannalta olennaista tietoa, minkä lisäksi vuorovaikutus ei aina edennyt projektipäällikön toivomalla tavalla.

”Ehkä tiedon puute tai vuorovaikutuksen puute, ei se että vuorovaikutusta ei käytäs mutta se jää jollain tavalla vajaaksi.” (Venni)

”Toinen on tää kommunikaatio, jos se ei ole riittävää niin hommat kusee.” (Paju)

”Käytännössä tietyllä tavalla tiedonkulku asiakkaan kanssa on hirveen tärkeätä, että se projekti onnistuu.” (Hippu)

Huomiota kiinnitettiin myös asiakkaiden sähköpostivuorovaikutukseen, jonka nähtiin aiheuttavan ison osan vuorovaikutuksen ongelmista. Pulmia aiheutti muun muassa se, että asiakkailta piti usein toistuvasti vaatia vastauksia projektin kannalta olennaisiin kysymyksiin. Tämän lisäksi koettiin, että asiakkaiden vastaukset olivat yleensä puutteellisia tai vastaus annettiin vain yhteen useista esitetyistä kysymyksistä.

”Jos sulla on suoraviivainen asia, et se ei oo keskustelun varainen asia. Niin sä tarvit siihen vastaukseksi kyllä, ei tai jonkun kolmannen vaihtoehdon. Sehän on kaikista selkein, siinä on mustaa valkoisella ja se jää muistiin. Se ei oo sit missään pääkopassa. Ja jos asiakas ei osaa sitä (sähköpostia) käyttää niin homma menee vähän vituilleen.” (Hippu)

”Hyvä esimerkki on se kun kysyt asiakkaalta jotain sähköpostilla, niin ollaan vähän naureskeltukkin, että ei sun sinne kannata laittaa ku yks tai kaks kysymystä kerralla, koska kun sä saat vastukset, niin sä todennäköisesti saat yhteen vastauksen tai et ehkä yhteenkään ja joissakin harvoissa tapauksissa saat kaikkiin. Sitten se asiasisältö jo siinä muuttuu, et se asiakas kysyy tai sanoo jo jostaki aivan toisesta asiasta. ” (Hippu)

Vuorovaikutuksen rooli projektin onnistumiselle on tunnistettu useassa tutkimuksessa (mm. Fortune & White 2004 kirjallisuuskatsauksessa), mutta vuorovaikutuksen merkitys korostui haastatteluissa markkinointi- ja mainosalalla merkittävästi verrattuna aikaisempiin tutkimuksiin. Esimerkiksi Andersen, Dyrhaug ja Jenssenin (2002) tutkimuksessa, jossa verrattiin projektin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä Norjan ja Kiinan projekteissa, ei kummankaan maan arvioinnissa vuorovaikutusta arvostettu ensimmäisen viiden tekijän joukkoon. Vuorovaikutuksen merkitystä markkinointi- ja mainosalalla aikaisempaan tutkimukseen verrattuna korosti erityisesti projektipäälliköiden rooli yhteyshenkilönä. Tämän lisäksi aikaisemmista tutkimuksista poiketen markkinointi- ja mainosala on luova ala, jolla on varmasti vaikutusta siihen, mitkä tekijät projektien onnistumiseen liittyen nousevat esille. Tästä huolimatta projektityöskentely markkinointi- ja mainosalalla ei prosessina välttämättä poikkea merkittävästi esimerkiksi rakennusprojekteista, mikä on huomionarvoista, kun vuorovaikutuksen merkitys korostuu umarkkinointi- ja mainosalalla niin vahvasti.

Vuorovaikutus (osassa tutkimuksia käytetty termiä kommunikaatio) on useissa tutkimuksissa käsitelty yhtenä projektin onnistumiseen vaikuttavana tekijänä (esim. Pinto & Slevin 1989; Fortune & White 2004), vaikka todellisuudessa vuorovaikutus on hyvin laaja ilmiö, jonka sisältä pystytään erittelemään yksittäisiä projektin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Useita tutkimuksessa esiin tulleita ja vuorovaikutukseen sisältyviä tekijöitä ei ole juurikaan mainittu aikaisemmissa projektitutkimuksissa tai ne on sivuutettu kokonaan, sisällyttämällä ne vuorovaikutuskäsitteen alle. Tärkeää on kuitenkin huomata, että markkinointi- ja mainosalan projekteihin vaikuttavat merkittävästi henkilöiden välinen vuorovaikutus, mistä syystä myös sen kaikki ulottuvuudet tulee käsitellä. Käsittelen näitä yksittäisiä vuorovaikutuksen tekijöitä seuraavissa kappaleissa, jonka jälkeen jokaisen kappaleen lopussa käsittelen kyseisen tekijän suhdetta aikaisempaan tutkimukseen.

Henkilösuhteet

”Se on tosi semmonen oleellinen ja is ojuttu. Sitä ei ehkä tiiäkkään jos ei ole ite ollut mainostoimistossa töissä, miten tärkeä se henkilökemia on.” (Tiuhti)

Yksi merkittävä haastatteluista esiin tullut vuorovaikutuksen onnistumiseen vaikuttava tekijä oli henkilösuhteet. Henkilösuhteiden merkitystä korostettiin useassa haastattelussa ja erityisesti huonolla henkilökemialla nähtiin olevan selkeästi negatiivista vaikutusta projektin lopputulokselle. Henkilösuhteisiin liittyvät ongelmat liittyivät yleensä markkinointi- ja mainostoimiston sekä asiakkaan väliseen huonoon henkilökemiaan, mikä saattoi myös tilannekohtaisesti johtaa projektin jäsenten vaihtamiseen. Tämän lisäksi esille tuotiin myös markkinointi- ja mainostoimiston omien projektityöntekijöiden välisen henkilökemian merkitys. Erityisesti organisaation sisäisten henkilökemian merkitystä perusteltiin suhteellisen pienellä ydintiimillä. Henkilösuhteilla nähtiin olevan suurta merkitystä projektien onnistumiselle markkinointi- ja mainosalalla, sillä työhön liittyy muun muassa paljon asiakastyötä sekä projektin sisäistä ja ulkoista vuorovaikutusta.

”Projekteissa on vähän huono se, että ydintiimi on niin pieni, että jos kemioissa on jotain häikkää niin se vaikuttaa niin paljon siihen koko projektiin.” (Viima)

Haastatteluissa tuli myös esille, että epäonnistuneissa tai poikkeuksellisen hankalissa projekteissa yhtenä syynä vaikeuksille on ollut huono henkilökemia, joka on voinut johtaa jopa joidenkin projektin henkilöiden vaihtamiseen. Projektijäsenen vaihtamista pidettiin silti hyvin harvinaisena, vaikka haastatteluissa mainittiin tästä useita esimerkkejä. Haastatteluissa tuotiin myös esille henkilövaihtoa kevyempi tapa hoitaa huonoa henkilökemiaa. Projektipäällikön ja asiakkaan välisen huonon henkilökemian takia asiakkaan yhteyshenkilöksi voitiin siirtää joku muu projektin jäsen kuin projektipäällikkö.

”Mutta sitten voi olla ettei löydä semmosta yhteistä ymmärrystä ja yhteistä säveltä...meidän copywriteri ja asiakas eivät löytäneet yhteistä ymmärrystä.” (Paju)

*”Kyllä me ollaan tehty silleen, et jos se (vuorovaikutus) tuntuu et tökkii tosi pahasti, niin silloin joku muu siitä tiimistä on yhteydessä asiakkaaseen päin.”
(Tiuhti)*

Huonojen henkilökemioiden nähtiin myös vaikuttavan paljon projektiin käytettyihin resursseihin. Erityisesti huonojen henkilökemioiden kerrottiin tuovan ylimääräistä työtä projektipäällikölle ja muille projektin jäsenille, mikä vaikuttaa suoraan aikataulun ja budjetin pitämiseen.

*”Toinen juttu on se kemiajuttu, että itele ainakin se on semmonen tärkeä asia ja välillä vähän vaikea. Kyllähän se on niin et jos ei kemiat mene yhteen, niin siitä saa sitten ite yrittää löytää semmosia tapoja, missä pyrkii viemään sitä projektia eteenpäin, koska on kuitenkin vuorovaikutuksessa sen asiakkaan kanssa.”
(Tiuhti)*

Munns & Bjeirmi (1996) ovat maininneet suhteen asiakkaaseen yhdeksi projektin onnistumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Käytännössä muissa tutkimuksissa henkilösuhteiden merkitystä ei kuitenkaan ole huomioitu, vaan henkilösuhteet on sisällytetty muihin tekijöihin kuten inhimillisiin tekijöihin (Human Factors) (Morris & Hough 1987). Kun kyse on vuorovaikutuksesta ja sen on onnistumisesta, on ymmärrettävää, että henkilökemialla on suuri merkitys siihen, millaista vuorovaikutus on. Henkilökemia vaikuttaa vuorovaikutuksen kautta osaltaan koko projektin onnistumiseen. Aikaisemmissa tutkimuksissa niin sanottujen inhimillisten tekijöiden (kuten henkilökemia ja vuorovaikutus) merkitystä on luultavasti alasta ja analyysitavasta johtuen vähätelty tai niitä ei ole pidetty yhtä olennaisena kuin muita mitattavampia tekijöitä. Henkilökemian merkitystä ei voi kuitenkaan vähätellä työssä, jossa työnteko perustuu ihmisten väliseen toimintaan ja kommunikointiin.

Suora keskusteluyhteys

Toinen haastatteluissa mainittu vuorovaikutuksen tekijä oli suora keskusteluyhteys. Suoralla keskusteluyhteydellä tarkoitettiin haastatteluissa suoraan yhteyttä projektin päättävän tahon kanssa (asiakaspuoli) sekä henkilöiden tavoitettavuutta. Projekteissa ongelmallisena nähtiin, jos johonkin projektiin olennaisesti osalliseen jäsenen ei voitu olla suoraan yhteydessä. Toisena merkittävänä ongelmana koettiin se, että projektin asioista päättävään tahoon ei voitu olla yhteydessä tai niin sanotulla

yhteyshenkilöllä ei ollut todellista päätäntävaltaa. Päätökset asiakkaan puolelta teki todellisuudessa siis joku muu kuin yhteyshenkilö, mutta yhteyshenkilö ilman ylemmän johdon konsultointia oli kuitenkin vastuussa yrityksen mielipiteiden toimittamisesta markkinointi- ja mainostoimistolle. Tällöin nähtiin ongelmaksi se, että yhteyshenkilön ja todellisen asiakkaan väliset mielipiteet saattoivat vaihdella merkittävästi, mikä johti osaltaan merkittävästi lisätyön kasvuun, joka vaikutti myös projektin kannattavuuteen ja toteutuneisiin aikatauluihin. Käytännössä merkittävänä pidettiin yhteyshenkilön todellista valtaa päättää asioista.

”Ensinnäkin just se yhteyshenkilö, kuka on siellä asiakkaan päässä, että sillä pitäisi olla oikeasti valtaa päättää ja sitten jos se jotakin sanoo, niin se pitää. Siellä ei oo sitten joku isä tai muu joka ohjailee ja tekee oikeasti päätöksiä. Niin silloin se kaikki työ mitä tekee ikään kuin valuu hukkaan, kun sillä ei ole ikään kuin sisäisävaltuuksia toimia asioissa.” (Tiuhti)

”Se asiakkaan yhteyshenkilö on tärkeä, että siihen valtuutetaan semmonen osaava ja tietävä tyyppi, et ei laiteta respasta jotakin tyttöä kertomaan asioita, ja sitten siellä on joku taustajoukko takana joka päättää.” (Tiuhti)

”Se case meni sillä tavalla kivasti, että siellä vastapuolella oli tilaajana toimitusjohtaja, jolla oli hyvin ymmärrystä asian tiimoilta, että se ei ollu keltanokka, että se oli oikeesti perillä.” (Hippu)

”Tänä vuonna oli vähän haastava tilanne koska asiakkaalla vaihtui tämä yhteyshenkilö ja siinä piti vähän itekkin antaa väljää, ettei koko ajan ole hiillostamassa, koska aikaa menee omaksua asioita, mutta meidän puolelta aikataulut pysy.” (Venni)

Suorasta keskusteluyhteydestä puhuttaessa esiin nousi myös projektijäsenten työskentely samoissa tiloissa. Keskusteluissa painotettiin erityisesti, sitä, että luovassa ja visuaalisessa työssä työntekijöiden ja alihankkijoiden kanssa asioiden hoitaminen on usein vaikeaa silloin, kun he eivät työskentele muiden projektijäsenten kanssa samoissa tiloissa. Asioiden hoitaminen esimerkiksi Skypen tai puhelimen välityksellä koettiin haastavaksi.

”Meillä ei ollut omaa koodaria, se oli ulkoinen koodari, freelancer, joka ei ollut ite meidän kanssa toimistolla paikan päällä, niin sen kanssa kommunikointi oli haastavaa... Siinä oli se että, nyt kun meillä on toi oma koodari se on paljon helpompi kun kaikki on fyysisesti siellä samassa tilassa ja paljon nopeampaa, että se ei oo silleen et se koodari tekee yhen jutun ja

lähettää sit pitkän listan kysymyksiä, et tämä puuttuu ja miten tämä tuo ja näin vaan, siinä samalla kun se koodari koodaa niin se voi kysyä samalla, että miten tää oli ajateltu, että onko ajateltu, että tässä on tämmönen ongelma ja pystyy ratkasemaan siinä heti sitten samantien”(Paju)

Vaikka vuorovaikutusta on käsitelty projektitutkimuksen piirissä jonkin verran, ei suoraan keskusteluyhteyteen ole kiinnitetty huomiota. Suoran keskusteluyhteyden puuttumiseen on voinut vaikuttaa erityisesti se, että tutkituilla aloilla (IT- ja rakennusala) on selkeästi osoitetut yhteyshenkilöt ja päätösvaltaiset esimiehet. Suoran keskusteluyhteyden merkitys korostuu haastattelujen perusteella erityisesti töissä, joissa korkean hierarkian takia yhteyshenkilön ja todellisen päätöksentekijän välillä on matkaa. Myös konkreettinen läsnäolo vaikuttaa suoraan keskusteluyhteyteen erityisesti luovalla alalla, mistä johtuen työskentely alihankkijoiden kanssa sekä useilla paikkakunnilla toimivan organisaation kanssa voi aiheuttaa haasteita. Markkinointi- ja mainosalalla suoran keskusteluyhteyden merkitystä korostaa luultavasti muuten hyvin matala hierarkia. Matalan hierarkian johdosta projektijäsenet ovat yleensä helposti tavoitettavissa, mistä johtuen esimerkiksi ulkoisen alihankkijan vaikeampi saavutettavuus korostuu. Ylipäättään vuorovaikutukseen liittyvät tekijät korostuivat haastatteluissa, mikä johtuu varmasti osaltaan työn luonteesta, työskentelytavoista sekä projektipäällikön roolista yhteyshenkilönä.

Avoim keskustelu

”Täällä ei kauheesti kaunistella, ja asiat sanotaan niin kuin ne on. Silloinhan se on parasta kun pystyt puhumaan niille muille ihmisille kuin puhuisit parhaalle kaverillesi.” (Viima)

Avoimen keskustelun nähtiin helpottavan erityisesti tiedon keräämistä ja muutenkin helpottavan vuorovaikutusta ja sitä myöten edesauttavan projektin onnistumista. Keskustelun avoimuuden nähtiin suoraan vaikuttavan siihen, kuinka tehokasta ylipäättään vuorovaikutus on ja kuinka se vaikuttaa projektin onnistumiseen. Keskusteluissa tuli myös esille, että projektipäälliköt arvostavat suoraa ja rehellistä keskustelua sekä palautetta.

”Sitten on ehkä se vuorovaikutus asiakkaan kanssa ollut tosi helppoa. He ehdottavat aika rohkeasti, mutta myös ottavat hyvin ehdotuksia vastaan.” (Venni)

”...vuorovaikutus asiakkaan kanssa on luontevaa ja helpohkoa tai helppoa ja semmosta, et voidaan ehdottaa ja he ottaa ehdotukset vakavasti ja kuuntelee ja ehdottaa itekkin.” (Venni)

Avoin keskustelu liittyy erityisesti tiedon keräämiseen ja vuorovaikutuksen tehokkuuteen. Baccarini (1999: 4-5) on korostanut yleisen tehokkuuden merkitystä projektin onnistumiselle, mihin myös vuorovaikutuksen tehokkuus sisältyy. Avoin ja rehellinen keskustelu nopeuttaa ja tehostaa vuorovaikutusta, mikä osaltaan vaikuttaa projektin yleiseen tehokkuuteen, aikataulujen ja budjetin pitämiseen sekä yleisesti projektin onnistumiseen. Avoin keskustelu on luultavasti aikaisemmissa tutkimuksissa sisällytetty vuorovaikutuksen sisään, eikä sitä ole käsitelty erillisenä projektin onnistumiseen vaikuttavana tekijänä. Avoimen keskustelun merkitys erityisesti projektijäsenten kesken on näistä syistä tärkeää, minkä lisäksi vuorovaikutus myös markkinointi- ja mainostoimiston sekä asiakkaan välillä tulisi olla mahdollisimman avointa.

Selkeä ja realistinen tavoite

”Asiakas ei aina osaa kommunikoida mitä se haluaa tai asiakas ei tiedä mitä se haluaa...semmoiset projektit menee yleensä niin budjetin kuin asiakastytyväisyyden myötä pieleen.” (Paju)

Projektien onnistumiseen nähtiin vaikuttavan merkittävästi asiakkaan tiedon jakaminen (vuorovaikutus) markkinointi- ja mainostoimistolle sekä markkinointi- ja mainostoimiston tiedon kerääminen asiakkaalta. Asiakkaalta tiedon keräämistä projektin suunnittelua varten korosti alalla yleinen ongelma. Useissa haastatteluissa esille nousi se, ettei asiakas osannut sanoa, mitä hän projektilta tai sen sisällöltä haluaa. Ongelmana pidettiin, että asiakas ei joko tiennyt, mitä hän projektilta haluaa, tai sitten hän ei osannut pukea sitä sanoiksi. Tämä johti siihen, että projektin konkreettinen tavoite ei ollut markkinointi- tai mainostoimistolle selkeä. Selkeä ja realistinen tavoite voitaisiin projektin onnistumisen teemoissa jaotella myös muiden teemojen alle (projektijohtaminen ja asiakkaan panostus projektiin), pidän kuitenkin selkeän ja

realistisen tavoitteen ongelmia vuorovaikutuksen ongelmina, minkä vuoksi sisällytän selkeän ja realistisen tavoitteen vuorovaikutus-teeman alle. Haastatteluissa pidettiin hyvin yleisenä sitä, että asiakas ei osannut kertoa, mitä he projektilta haluavat. Tämän merkitystä projektin onnistumiseen korostettiin useissa haastatteluissa.

”Jos itele tulee sellainen filis että asiakas ei ihan osaa sanoa, että mitä kannattaisi tehdä, niin sehän on ihan arkipäivää.” (Tiuhti)

”Kyllä mie koen, että oma rooli on aika oleellinen, jotenkin tavallaan siinä välissä. Että miten paljon pohjatietoa ja ehkä just tavallaan kun monesti tietoa tulee silleen ripottelemalla, ettei silleen heittele sitä sitten eteenpäin vaan kasaa sellaisen järkevän paketin ja varmistaa, että siinä on kaikki ja sitten vie sen eteenpäin” (Venni)

Asiakkaan ongelma pukea projektin tavoitteita sanoiksi lisäsi haastateltavien mukaan heidän työtaakkaansa, koska tiedon keräämistä asiakkaalta pidettiin projektipäällikön tehtävänä.

”...esimerkiksi asiakas ei osaa kommunikoida mitä se haluaa tai asiakas ei tiää mitä se haluaa. Yleensä se on tunnistettavissa alkuvaiheessa et ”kyllä te tiätte, te ootte ammattilaisia, hoitakaa hommanne”. Sitten siinä yrittää, et mitä te haluatte et sano jotain adjektiiveja tai miltä te haluatte näyttää ja yrittää lypsää sitä tietoa ja sitä ei saa. Tai sitten toinen se et itse ei ole onnistunut kaivamaan sitä tietoa tai sitä ymmärrystä. Et se on projektipäällikön ja luovan suunnittelijan vastuu kaivaa se tieto työn suunnittelun pohjaksi.” (Paju)

”Se ensinnäkin että asiakas on miettinyt mitä he haluaa ja heidän tavoitteet on selkeät ja ne on välittynyt meille. Siinä tulee vähän se oma roolikin että pitää niinkun selvittää että mitä ne niinku oikeesti haluaa ja aina asiakas ei osaa sanoa mitä ne haluaa ja silloin meidän tehtävä on miettiä keskenään ja ehottaa”. (Venni)

”Se on sitten aina helpompi jos asiakkaalta tulee jotain speksejä minkä puitteissa voidaan toimia. Tyhjästä on kauhean vaikea nyhjästä.” (Venni)

Esille nousi myös asiakkaiden oma tietämättömyys sovituista asioista. Yhdessä esimerkissä tuotiin esille, että asiakas oli sitoutunut projektin alusta asti tiettyyn ideaan tai konseptiin, mitä hän ei ollut todellisuudessa ymmärtänyt. Tämä johti prosessin loppupuolella siihen, että jo valmiiksi suunniteltu ja tuotettu jouduttiin aloittamaan

alusta, mikä johti markkinointi- ja mainostoimiston osalta sekä kannattavuuden että aikataulujen pettämiseen.

”Niin sitten jos siinä tapahtuu jotakin, että se asiakas on hyväksynyt jotain semmosta, mitä se ei ole ehkä ymmärtänyt. Jotenkin niin, että sitten jossain vaiheessa projektia kun tuotannot onkin aika pitkällä, niin asiakas alkaakin kikomaan. Että minä jo mietin, että kun ekan kerran tämän näin, että tämä ei olekaan hyvä. Sitten pitää palata alkuun, ja alkaa just kaikille kiusallinen tilanne siinä vaiheessa, et onko briiffi muuttunut, että mitä tässä välissä on tapahtunut vai onko joku ymmärtänyt väärin” (Tiuhti)

Fortune & Whiten (2004) esittämässä kirjallisuuskatsauksessa toiseksi eniten mainittu projektin onnistumisen tekijä oli selkeät ja realistiset projektin tavoitteet. Niiden merkitys on siis huomioitu jo aiemmassa tutkimuksessa ja muista vuorovaikutuksen tekijöistä poiketen, se vastaa hyvin pitkälti myös tämän tutkimuksen tulosta. Haastatteluissa kerrottujen esimerkkiprojektien suurimmaksi ongelmaksi nostettiin usein asiakkaan ongelma siirtää omia näkemyksiään halutusta projektin tuloksesta markkinointi- ja mainostoimistolle. Tämä nähtiin selkeästi vuorovaikutuksen ongelmana. Koska projektipäälliköillä ei ollut selkeää näkemystä projektin halutusta lopputuloksesta, nämä projektit usein paisuivat erityisesti aikataulun ja budjetin puitteissa, mikä osaltaan laski kaikkien tyytyväisyyttä projektin lopputulokseen. Projektipäällikön tehtävä tiedonkerääjänä tästä syystä korostui usein.

5.3.2 Projektijohtaminen

”Kyllähän sen kokonaisuuden hahmottaminen on projektipäällikön tehtävä.”(Paju)

Projektijohtamisen merkitystä korostettiin myös haastatteluissa. Vaikka projektijohtamiseen liittyviä osa-alueita ei käsitelty haastatteluissa niin paljon kuin vuorovaikutukseen liittyviä, oli projektijohtamiseen liittyvät tekijät silti merkittävässä roolissa haastattelujen aikana. Erityisen paljon huomiota projektijohtamisen teeman alla kiinnitettiin ajanhallintaan, riittävään budjettiin, työnvalvontaan sekä työn- ja vastuunjakoon. Budjetti ja aikataulu kuuluvat perinteisiin rautakolmion projektijohtamisen onnistumista mittaaviin kriteereihin (Nogeste & Walker 2005: 55, Olsson ym. 2008: 39, Andersen 2006: 128), mutta tutkimuksessa esiin nousseet työn

valvonta sekä työn- ja vastuunjako eivät kuulu rautakolmion kriteereihin. Tutkimuksen kannalta mielenkiintoa herättivät erityisesti työn valvonta, ja työn- ja vastuunjako, sillä näitä tekijöitä on aikaisemmissa tutkimuksissa sivuttu vain vähän. Työnvalvonta on kuitenkin huomioitu jomuutamassa aikaisemmassa tutkimuksessa (Fortune & White 2006), mutta työn- ja vastuunjako ei ole tutkimusten parissa saanut juurikaan huomiota. Perinteiseen rautakolmioon kuuluneet aikataulu ja budjetti nousivat haastatteluissa myös säännöllisesti esille, ja niissä huomio kiinnittyi pitkälti ajanhallintaan ja aikataulujen pitämiseen. Seuraavissa kappaleissa käsittelen tarkemmin yksittäisiä haastatteluissa esiinnousseita tekijöitä sekä niiden suhdetta aikaisempaan tutkimukseen.

Ajanhallinta ja aikataulut

”Siinä oli tiukka aikataulu, ja me pystyttiin tekemään se aikatauluun, josta voi olla tosi tyytyväinen.” (Paju)

Aikataulujen pitävyys ja ennen kaikkea ajanhallinta olivat selkeästi eniten keskustelua herättänyt aihealue projektijohtamisen piirissä. Aikataulua pidettiin yhtenä konkreettisena projektin onnistumisen kriteerinä, mistä johtuen sen merkitys korostui myös puhuttaessa projektin onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Esimerkeissä nousi esille erityisesti kiireelliset projektit, joissa haastateltavien mukaan aikataulut olivat selkeästi aliarvioitu, vaikka työ olisi aikataulun puitteissa saatu lopulta valmiiksi.

”Se oli kyllä hirvee kaaos ja se on jääny mieleen siitä, että oli kiirre ja hädässä väännettiin niitä... siinä taisteltiin vaan sitä aikaa vastaan.” (Paju)

”Tokihan siinä voi olla mainostoimiston puolelta tulee aikataulusta myöhästymistä tai asiakkaan puolelta ootetaan jotain materiaaleja, ja niitä ei tule ajoissa.” (Tiuhti)

”Ehkä se jos asiat myöhästyy, se on varmaan se isoin (virhe) asiakkaalle.” (Venni)

Projektipäällikön tehtävä aikataulujen suunnittelussa sekä ajankäytön valvonnassa osoittautui merkittäväksi juuri sen konkreettisuuden takia sekä projektiin käytetyn ajan suorasta yhteydestä projektin kuluihin.

”Tietenkin aina puhutaan tunneista, että kauan meni tunteja ja mitä tähän meni aikaa ja pysykö tunneissa ja riittikö tunnit. Se on semmonen yksi tosi selkeä mittari.” (Venni)

”Projektipääällikkö on tietenkin loppupeleissä vastuussa (projektin) onnistumisesta ja sen aikataulusta.” (Paju)

”Helppo aina itelle priorisoida ja organisoida sitä työtä jos asettaa jonkun päivämäärän.....koska sitten tulee helposti vähän sellainen, että millä aikataululla tätä, semmonen vähän niin kuin epämääräinen.” (Venni)

Kuten jo aikaisemmin on mainittu, projektijohdon onnistumista ja osittain myös projektin onnistumista on pitkään mitattu aikataulun, budjetin ja lopputuloksen laadun perusteella (Nogeste & Walker 2005: 55, Olsson ym. 2008: 39, Andersen ym. 2006: 128). Koska aikataulun pitäminen on ollut yksi projektin onnistumisen kriteeri, on ymmärrettävää, että ajanhallinnan merkitys projektin onnistumiseen vaikuttavana tekijänä on myös tärkeä. Ajanhallinnan merkitys on tunnistettu jo useissa eri tutkimuksissa, mistä johtuen se ei varsinaisesti tuo mitään uutta tietoa markkinointi- ja mainosalan projekteihin. Ajanhallinnan voikin arvioida olevan melko toimialasta riippumaton projektin onnistumisen tekijä. Markkinointi- ja mainosala nojaa samoihin taloudellisiin realiteetteihin kuin muukin yritystoiminta, miksi kyseisen tekijän merkitys korostuu myös kyseisellä alalla. Ajanhallinnan merkitys lähinnä todentaa sen, että aikaisemmissa tutkimuksissa esiin nousseilla tekijöillä on vaikutusta myös kyseisen alan projektin onnistumiselle, vaikka ala ja lähtökohdat voivat olla hyvin erilaiset. Haastattelujen perusteella projekteja markkinointi- ja mainosalalla ei juuri mitata tai arvioida. Käytännössä ainoat haastatteluissa esiin nousseet konkreettiset projektin onnistumisen mittarit olivat aikataulu ja sen myötä projektin kustannukset (työtunnit).

Atkinson (1999: 337) korostaa, että projektin aikataulu on parhaimmillaan arvaus, joka on tehty projektista, kun siitä on tiedetty vähiten. Tästä syystä ajanhallinnan onnistuminen peilautuu merkittävästi projektin alussa tehtyyn oletamaan projektiin tarvittavasta ajasta. Aikaisemmissa tutkimuksissa projektin onnistumiseen vaikuttavana tekijänä onkin korostettu realistista aikataulua (mm. Morris & Hough 1987, Dvir ym. 1998, Kasser & Williams 1998, Westerveld 2003), mikä ei kuitenkaan haastatteluissa noussut esille. Uskallan kuitenkin arvioida, että realistisella aikataulun

suunnittelulla sekä ajanhallinnalla on suuri merkitys siihen, miten projektin aikatauluista pystytään lopulta pitämään kiinni ja kuinka suureen roolin projektipäällikön rooli ajanhallinnassa korostuu. Aikataulujen suunnittelu ja ajanhallinta ovat haastattelujen perusteella osa projektipäälliköiden ammattitaitoa.

Riittävä budjetti

”Haasteellista on aina budjetin pitäminen. Sen laskeminen todella tarkkaa ennen projektin alkua, kaikki kilpailuttamiset ja kaikki muut. Ensinnäkin ne vie hirveesti aikaa kun pitää kilpailuttaa kaikki.” (Viima)

Riittävä budjetti nähtiin myös yhtenä projektin onnistumiseen vaikuttavana tekijänä. Budjetin merkitystä projektin onnistumiselle korostettiin samoin kuin aikaisemmassa kirjallisuudessa, mutta usein budjetin pitämättömyyden nähtiin liittyvän aikatauluihin. Budjetin ylittymisen nähtiin usein johtuvan nimenomaan aikataulujen pettämisestä, ei niinkään yllättävistä kuluista tai muista äkillisistä tekijöistä. Sen sijaan koettiin, että ajanhallinta epäonnistui yleensä jonkin vuorovaikutuksellisen tekijän takia, jonka vuoksi aikataulut eivät pitäneet, ja tämä nosti projektin työntekijäkuluja ja johti projektin budjetin pettämiseen. Yrityksen näkökulmasta tämä tarkoitti tehokkuuden laskua ja tuottojen heikkenemistä.

”Se on sitten myöhästynyt, jolloin se epäonnistunut tai se on mennyt yli budjetista, jolloin se on myös epäonnistunut.” (Venni)

”Yrityksen näkökulmasta tietenkin kun tehdään liiketoimintaa, niin tehdään kustannustehokkaasti, vaikka se ei tietenkään ole ainoa juttu. Se on kuitenkin sen liiketoiminnan kannalta olennainen juttu että tehdään voittoa.” (Venni)

Atkinson (1999: 337) on korostanut, että myös projektin budjetti on parhaimmillaan vain arvaus tulevasta, joka on tehty, kun projektista on tiedetty vähiten. Budjetointi ja erityisesti riittävä budjetti vaikuttavat osaltaan siihen, kuinka laadukas projektin lopputuotteesta tulee, mikä vaikuttaa suoraan asiakkaantyytyväisyyteen. Budjetointi on myös yksi projektien suunnittelun yleisimmistä ongelmista (Andersen ym. 2006). Aikaisemmissa tutkimuksissa on jo havaittu, että riittävä budjetti on myös merkittävä projektin onnistumiseen vaikuttava tekijä (Dvir ym. 1998, Westerveld 2003, Turner 2004). Tämän lisäksi sen merkitys tunnistettiin myös tässä tutkimuksessa. Tältä osin

tutkimustulos ei juurikaan poikkea aikaisemmasta tutkimuksesta. Tästä johtuen myös budjetin suunnittelulla on merkittävä vaikutus siihen, miten budjetti tulee riittämään projektin toteuttamiseen.

Työn valvonta

”Koko ajan piti tehdä listaa, et mitä on tehty ja mitä on tekemättä ja varmistaa, että kaikki hoitaa hommansa kuten on sovittu.” (Paju)

Projektipäällikön tehtävä työnvalvojana ja vastuunjakajana huomiottiin myös haastatteluissa. Työn valvontaa pidettiin tärkeänä, jotta projekti pysyttäisi viemään loppuun aikataulussa ja jokainen projektijäsen hoitaisi sovitut tehtävät sovitussa ajassa. Projektipäällikön roolia työn valvojana ja ohjaajana korostettiin erityisesti silloin, kun projektin aikataulu oli tiukka. Haastateltavien mielestä tällöin projektipäällikön rooli korostui, koska ilman työnvalvontaa ja ohjausta projektia ei olisi pystytty viemään aikataulun puitteissa päätökseen. Yhdessä haastattelussa nostettiin esille, että projektit todennäköisesti onnistuisivat myös ilman projektipäällikköä, vaikkakaan eivät liiketoiminnallisesta näkökulmasta riittävän tehokkaasti.

”Konkreettisesti esimerkin kiireellinen projekti, niin se ei olis onnistunut silleen et joku ei olisi ollut vetämässä tai työntämässä sitä eteenpäin. Siinä on niin monta ihmistä mukana ja kaikilla on oma vastuualue ja kaiken pitää toimia hiotusti yhteen.” (Paju)

”Se oma rooli on kuitenkin merkittävä, sitten kun on kuitenkin niin paljon mukana se oman porukan lisäksi, silloin täytyy ne langat olla jotenkin käsissä, ja itellä hyvin hanskassa. Niin kyllä se (projektipäällikön rooli) on merkittävä se projektin lopputuloksen kannalta.” (Tiuhti)

Esille nostettiin myös näkemys siitä, että projektipäälliköiden tekemä työnvalvonta tapahtuu yleensä asiakkaalta piilossa, mistä johtuen asiakas ei usein tiedä, kuinka suuressa roolissa projektipäällikkö on työnvalvonnassa.

”Tietysti oma rooli projekteissa on, että ei asiakaskaan välttämättä sitä tajua mitä projektipäällikkö tekee, että kyllä täällä kulissee projektipäällikkö on ja potkii ihmisiä persuksile ja ohjailee taustalla ihmisiä” (Tiuhti)

On tärkeää huomioida, että projektipäälliköiden näkemyksiin työn valvonnasta ja sen merkityksestä vaikuttavat muun muassa se, että he toimivat kyseisissä tehtävissä. On luonnollista, että omaa työtä ja sen roolia korostetaan haastatteluissa. Työnvalvonta on tunnistettu myös aikaisemmassa tutkimuksessa (mm. Fortune & White 2006) projektin onnistumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Työnvalvonnan merkitykseen aikaisemmassa tutkimuksessa vaikuttaa se, että osa projektitutkimuksen näkökulmista korostaa hallinnan merkitystä projektien loppuun viemisessä, jolloin myös työnvalvonnan rooli korostuu. Työnvalvonnan esiin tuleminen tutkimuksessa oli varsin ennakoitavissa. Kyseisen tekijän esiintyminen tutkimustuloksissa oli myös samansuuntainen aikaisemman tutkimuksen kanssa, jossa työnvalvonta on jo tunnistettu yhdeksi projektin onnistumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Tältä osin tutkimukseni sisältö verrattuna aikaisempaan tutkimukseen ei juurikaan poikkea toisistaan. Markkinointi- ja mainosalan projektitoiminta ei näyttäisi poikkeavan muiden alojen projektista niin paljon kuin odotin.

Työn- ja vastuunjako

Työn valvonnan lisäksi projektijohtamiseen liittyi olennaisesti myös työn- ja vastuunjako. Erityisesti tiukan aikataulun projekteissa korostettiin vastuunjakamisen merkitystä, erityisesti siten, että muut projektijäsenet ottivat oma-aloitteisesti vastuuta myös muista kuin omista tehtävistään. Aktiivisella vastuunjaolla ja ottamisella, nähtiin olevan positiivista vaikutusta erityisesti kiireellisten projektien läpivientiin.

”Siinä oli myös se, että useampi henkilö otti siitä vastuun. Ei vaan, että kaikki hoitaa vain oman tonttinsa, vaan kaikki puhalsi yhteen hiileen.”(Paju)

”Sit kaikki niinku sitoutu siihen ja kanto oman vastuun siitä.”(Tiuhti)

Haastatteluissa nostettiin myös esille, että vastuunjaossa saattoi olla ongelmia myös itse projektipäällikössä. Erityisesti haastateltava Hipu korosti tiedostavansa, että hänellä on ongelmia delegoida töitä muille projektinjäsenille. Lisäksi delegoinnin jälkeen hän pyrki mielestään hallitsemaan liikaa delegoimaansa tehtävää.

”Mä oon ehkä aika huono delegoimaan, sit ku mä delegoin, niin pidän siitä vielä tiukasti kiinni ja varmistelen todella paljon missä täällä mennään.” (Hippu)

Työn- ja vastuunjakoa yksittäisenä tekijänä ei ole aikaisemmassa tutkimuksessa juuri mainittu. Tähän vaikuttaa luultavasti se, että kyseinen osa-alue on sisällytetty useissa tutkimuksissa jonkun muun tekijän alle. Esimerkiksi Morris (1987), Pinto & Slevin (1988) sekä Westerveld (2003) ovat nostaneet tutkimuksissaan esille pätevän projektijohtajan yhdeksi projektin onnistumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Tämän termin alle on luultavasti sijoitettu kaikki yksittäiset projektijohtamisen käytäntöön liittyvät tekijät, minkä takia työn- ja vastuunjakoa ei ole käsitelty juuri erikseen. Työn- ja vastuunjako on voitu myös nähdä niin itsestään selvänä projektijohtamisen osana, että sen mainitsemista ei ole pidetty haastatteluissa olennaisena.

Oman työn organisointi

”Toki sitten tietysti voi aina kattoa peiliin, että jos aikataulut eivät pidä sitä mitä lupaa asiakkaalle. Sitten siihen tulee heti myöhästymistä, että ei oo ikään kuin osannu kattoa muitten tiimiläisten resurssointia ja kuinka paljon siellä on työsarkaa ja töitä.” (Tiuhiti)

Oman työn organisoinnilla nähtiin myös olevan vaikutusta omassa työssä pärjäämiseen, sen suorittamiseen sekä projektin onnistumiseen. Erityisesti aikataulutus, delegointi, priorisointi sekä ylipäättään oman työn organisointi huomioitiin haastatteluissa. Vaikka haastatteluissa esille nousi oman työn organisoinnin merkitys juuri projektipäälliköiden osalta, on samalla tekijällä vaikutusta myös muihin projektiin olennaisesti osallisiin henkilöihin. Aikaisemmat projektijohtamisen teemassa esitellyt tekijät ovat liittyneet lähinnä ulkoisiin projektin onnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin sekä yleiseen projektijohtamiseen liittyviin tekijöihin. Oman työn organisointi liittyy sen sijaan suoraan projektipäällikön työskentelyyn omassa työtehtävässään. Kyseinen tekijä liittyy enemmänkin projektipäällikön työskentelytapaan kuin hänen varsinaisiin työtehtäviinsä. Oman työn organisoinnilla oli kuitenkin haastattelujen perusteella selkeästi merkitystä projektien onnistumiselle, minkä vuoksi niiden läpikäyminen on tutkimuksen kannalta olennaista.

”Semmosta niinku trafiikkia oman väen ja asiakkaiden ja alihankkijoiden kanssa siihen menee tosi paljon aikaa.” (Venni)

”Koen monesti epäonnistuneeni työssä silloin, jos tiimiltä tulee joku palaute, että jotain puuttuu tai jotain on unohtunut. Ne ovat kuitenkin sellaisia juttuja, mitä olisi pitänyt hoitaa, joita en oo muistanut tai hoksannut tai en ole vaikka esimerkiksi saanut tätä tietoa.” (Venni)

Projektipäälliköiden työ on haastattelujen perusteella hektistä useiden asioiden yhtäaikaista hoitamista, mistä johtuen oman työn organisointi korostuu projektipäällikön työssä. Oman työn organisoinnin lisäksi projektipäällikön vastuulla on myös muiden projektityöntekijöiden työn osittainen organisointi, mistä johtuen projektipäällikön onnistuminen oman työnsä organisoinnissa vaikuttaa merkittävästi myös projektin aikataulujen, budjetin ja lopulta projektin yleiseen onnistumiseen.

”Se että pystyy jotenkin priorisoimaan asioita, ja jotakin tällöisiä perusjuttuja.” (Venni)

Oman työn organisoinnin liittyen erityisesti priorisoinnilla (asioiden asettamista tärkeysjärjestykseen) nähtiin olevan vaikutusta projektin onnistumiseen, ja osa haastateltavista piti sitä tärkeänä taitona projektipäällikön työssä. Tästä syystä priorisointitaitoa pidettiin haastatteluissa tärkeänä, koska töitä, joita piti tehdä, oli yhtäaikaaisesti paljon. Toisessa vastauksessa haasteeksi nousi juuri priorisoinnin vaikeus ison työmäärän ja useiden työtehtävien vuoksi.

”Sitten toinen josta voi syyttää vain itseään on se, ettei kiireen takia pysty kunnolla panostamaan jokaiseen projektiin eikä olemaan proaktiivinen siinä suunnittelussa ja tekemään tarkkoja suunnitelmia ja aikataulutuksia.” (Paju)

”Oman työnsä organisoinnin kautta, koska mun pitäisi huolehtia siitä, että se on ajoissa ja aikataulussa. Se on niin kuin yksi pääasia, mistä pitäisi huolehtia.” (Venni)

Yhdessä vastauksessa korostettiin oikeanlaisen priorisoinnin merkitystä. Haastateltava nosti haastattelussa esille, että hänellä on ongelmia priorisoida asioita, vaikka hän tunnistaa kyseisen ongelman. Tämä johti päivittäisessä työssä siihen, että työpäivän päätteeksi hänellä saattoi olla useita jo aloitettuja asioita vielä kesken.

”Kaks vuotta olen jo tietoisesti yrittänyt päästä siitä eroon. En ole vielä onnistunut, mutta mulla on semmonen työtapo, että teen jotain ja tulee joku toinen asia ja mä hoidan sen nopeaa ja sit tulee joku kolmas asia ja mä hoidan äkkiä tän ja sit mulla on työpäivän päätteeks viis puoliksi alotettua sähköpostia ja erinäisiä postit lappuja siellä täällä ja tuolla.”(Hippu)

Kuten monia muita tutkimuksessa esiin tulleita tekijöitä myös oman työn organisointia ei aikaisemmissa tutkimuksissa juuri mainita projektin onnistumiseen vaikuttavana tekijänä. Arvioin, että samoin kuin työn- ja vastuunjakoa, myös oman työn organisointikykyä pidetään osana pätevän projektijohtajan ammattiosaamista. Tästä syystä oman työn organisointitekijää ei ole juuri mainittu aikaisemmassa tutkimuksessa erikseen. Pohdin myös, että oman työn organisointia on pidetty lähinnä pakollisena toimintatapana eikä niinkään projektin onnistumiseen liittyvänä tekijänä.

5.3.3 Asiakkaan panostus projektiin

”Se ei ollut pelkästään minun harteilla, siinä asiakas oli myös aktiivinen omalta osaltaan ja ruoski omaa porukkaa eteenpäin.”(Paju)

Alan projekteissa on luontaisesti markkinointi- ja mainosalan projektihenkilöstön lisäksi osallisena muita sidosryhmiä sekä itse asiakas. Asiakkaan osallistuminen projektiin voi projektista riippuen vaihdella hyvin passiivisesta roolista aktiiviseen rooliin. Asiakkaan osallistumisella on suuri vaikutus siihen, kuinka sujuva ja tehokas projekti prosessina on. Haastatteluissa selvisi, että asiakkaan panostuksella projektiin oli merkittävästi vaikutusta projektin onnistumiselle. Projektin merkitys asiakkaalle (ja erityisesti asiakkaan liiketoiminnalle) sekä asiakkaan projektiin käyttämät resurssit vaikuttivat asiakkaan osallistumiseen. Vaikka näillä kahdella tekijällä on selkeä yhteys, on kyseiset tekijät mielestäni käsiteltävä erillisinä projektin onnistumiseen vaikuttavina tekijöinä, koska asiakkaan rooli voi olla myös aktiivinen vaikka projekti ei olisi asiakkaalle tai sen liiketoiminnalle merkittävä. Haastateltavat kokivat, että projektin merkitys asiakkaan liiketoiminnalle sekä asiakkaan projektiin sijoittamat henkilöresurssit vaikuttivat merkittävästi siihen, kuinka tehokkaasti projekti pystyttiin viemään päätökseen tavoitteiden mukaan. Erityisesti projektin kannalta olennaisiin kysymyksiin vastaaminen saattoi asiakkaan vähäisen panostuksen myötä venyä.

Projektin merkitys asiakkaalle

”Se oli niin iso juttu, että siihen pistetään paljon voimavaroja myös asiakkaan puolesta.” (Venni)

Projektin merkityksellä asiakkaalle ja asiakkaan liiketoiminnalle nähtiin myös olevan vaikutusta siihen, miten projekti etenee, sujuu ja lopulta onnistuu. Erityisesti projektit, jotka olivat asiakkaalle syystä tai toisesta tärkeitä onnistuivat haastatteluiden perusteella yleensä siksi, että asiakas myös panosti projektiin enemmän kuin muihin projekteihin. Tämä saattoi näkyä esimerkiksi vuorovaikutuksen tehostumisena ja asiakkaan suurempana vaivannäkönä projektiprosessin edesauttamisessa. Esimerkiksi asiakkaan yhteydenpito saattoi olla parempaa, kun asiakas koki projektin merkittäväksi.

”Asiakkaat ehkä itse kokee sen tärkeäksi tai semmonen vaikutelma ainakin tulee, että heille on tärkeä juttu ja olennainen osa liiketoimintaa.” (Venni)

”Niin kyllä siihen kaikki niin kuin jotenkin tuntuu erityisen hyvin sitoutuneet.” (Tiuhti)

Asiakkaan sitoutumista projektiin pidettiin myös muihin projekteihin verrattuna usein syvempänä silloin, kun projekti koettiin merkitykselliseksi, mikä johti myös siihen, että asiakas käytti projektiin enemmän resursseja.

Asiakkaan projektiin käyttämät resurssit

”Musta se on silleen aika niinkun iso juttu, että siihen pistetään paljon voimavaroja myös asiakkaan puolesta. Sitten johonkin pienempiin lyhkäsiin, johonkin bannereihin tai semmosii yksittäisiin pikkujuttuihin, niihin ei sitten välttämättä asiakkaan puolelta panosteta, koska ei ole järkeä panostaa.” (Venni)

Projektin merkitys asiakkaan liiketoiminnalle vaikutti haastattelujen perusteella myös siihen, kuinka paljon asiakas käytti omia resurssejaan projektin edesauttamiseen. Esimerkeissä nostettiin esille, että suuret projektit olivat asiakkaalle yleensä tärkeämpiä, minkä takia niihin panostettiin myös enemmän. Mm. Morris (1986), Pinto ja Slevin (1987), Belassi ja Tukel (1996) sekä Munns ja Bjeirmi (1996) ovat jo

aikaisemmassa kirjallisuudessa maininneet asiakkaan projektiin osallistumisen projektin onnistumiseen vaikuttavana tekijänä. Tein aikaisemmasta kirjallisuudesta poiketen eron asiakkaan osallistumisen sekä asiakkaan projektiin panostuksen välille. Tämän eron tein siksi, että asiakkaan osallistuminen voidaan nähdä projektiorganisaatiossa myös negatiivisena tekijänä, kun asiakas osallistuu liikaa, tai projektityötä hidastaen ja vaikeuttaen. Esimerkkinä tästä liiallisesta osallistumisesta ovat ylimääräiset luonnokset ja vedoskierrokset. Asiakkaan kokemus projektin merkittävyydestä sen sijaan edesauttaa projektin onnistumista, koska asiakas pyrkii tukemaan projektin etenemistä huomattavasti enemmän ja markkinointi- ja mainosalan yrityksen osaamiseen luottaen. Yhtenä projektin onnistumisen tekijänä aikaisemmassa tutkimuksessa on nostettu myös riittävät ja hyvin jaetut resurssit (muun muassa Morris 1986, Pinto & Slevin 1987 sekä Westerveld 2003). Asiakkaan osallistumisella projektiin voi olla merkittävästi vaikutusta siihen, kuinka paljon asiakas panostaa projektiin ja käyttää siihen omia resurssejaan, kuten aikaa ja työtunteja.

6 KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää markkinointi- ja mainosalan projektitoimintaa tutkimalla, mitkä tekijät vaikuttivat projektipäälliköiden mielestä merkittävästi projektin onnistumiseen alalla sekä millainen oli heidän mielestään onnistunut projekti. Mielestäni tutkimus tarjosi vastauksia näihin kysymyksiin, minkä lisäksi tutkimuksella saavutettiin myös aikaisemmasta tutkimuksesta poikkeavia tuloksia sekä uutta tietoa. Yleisesti ottaen tutkimuksessa esiin nousseet tekijät sekä kriteerit olivat tästä huolimatta pitkälti samansuuntaisia muun muassa Fortune & Whiten (2006) esittelemän laajan kirjallisuuskatsauksen ja muun aihealueen kirjallisuuden kanssa. Tutkimuksen merkittävimpana huomiona oli kuitenkin esiin tulleiden teemojen, tekijöiden ja kriteerien painotus aikaisempaan tutkimukseen verrattuna sekä tiettyjen merkittävien tekijöiden puuttuminen kokonaan tutkimuksen aineistosta. Tämän lisäksi nostin aikaisemmissa tutkimuksissayksittäisenä tekijänä nähdyn tekijän (vuorovaikutus) teemaksi, jonka pilkoin eteenpäin useammaksi tekijäksi. Tämän lisäksi joitakin tutkimuksessa esiin nousseita tekijöitä ei aikaisemmassa tutkimuksessa oltu mainittu.

Projektin onnistumisen tekijöiden osalta aikaisemman tutkimuksen kanssa samassa linjassa olevia tekijöitä oli useita, joiden voi samalla arvioida olevan toimialasta riippumattomia projektin onnistumisen tekijöitä. Esimerkiksi selkeä ja realistinen projektin tavoite korostui aikaisempien tutkimusten tavoin myös markkinointi- ja mainosalalla. Projektien onnistumisen kannalta on tärkeää tietää, mihin projektilla konkreettisesti pyritään, jotta projekti voidaan viedä loppuun asiakasta tyydyttävällä tavalla. Haastatteluissa esiin nousseet kommunikaation ongelmat ja asiakkaan kyvyttömyys kertoa, mitä he projektilta haluavat, korostavat osaltaan projektin selkeän ja realistisen tavoitteen merkitystä. Selkeää ja realistista tavoitetta voi pitää toimialasta riippumattomana projektin onnistumisen tekijänä, koska tämä on esiintynyt yleisestimyös aikaisemmissa tutkimuksissa toimialasta riippumatta. Myös ajanhallinta ja riittävä budjetti esiintyivät sekä aikaisemmissa tutkimuksissa että myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Ajanhallinnan merkitystä alalla korostaa pitkälti tuntiperusteinen laskutus sekä sen konkreettisuus verrattuna useisiin muihin tekijöihin. Budjetointi ja siten myös riittävä budjetti on liiketoiminta-alasta riippumatta yksi

projektien suunnittelun yleisimmistä ongelmista (Andersen ym. 2006). Projektin budjettia ei usein osata ennen projektin aloitusta tarpeeksi hyvin arvioida (Atkinson 1999), mistä johtuen budjetti arvioidaan muun muassa kilpailutuksen takia helposti alakanttiin. Markkinointi- ja mainosalan kaltaisella luovalla alalla suunnittelutyön ja siihen käytettävän ajan arvioiminen erityisesti graafisissa töissä on etukäteen vaikeaa, mistä johtuen budjetin riittävyys on usein projekteissa koetuksella. Ajan ja budjetin voikin arvioida olevan melko toimialasta riippumattomia projektin onnistumisen tekijöitä. Selkeän ja realistisen tavoitteen, ajanhallinnan ja aikataulutuksen sekä riittävän budjetin tavoin tutkimuksessa esiin nousi myös työn valvonta, joka on mainittu myös aikaisemmissa tutkimuksissa. Työn valvonnan merkitystä projektialoilla korostaa jo liiketoiminnan organisointi projekteiksi, jossa yrityksen hierarkia on muodostettu yksittäisten projektien varaan. Erityisesti markkinointi- ja mainosalalla projektipäällikön työhön kuuluvat yleensä yhteyshenkilön tehtävät, jolloin asiakkaalta tulevat kommentit ja ohjeet tulevat usein projektipäällikön kautta tiedoksi muille projektinjäsenille. Tämä osaltaan vaikuttaa siihen, miksi työnvalvonnan merkitys on niin suuri markkinointi- ja mainosalalla. Työn valvonnan voi arvioida myös olevan alasta riippumaton projektin onnistumisen tekijä.

Aikaisemmasta tutkimuksesta poiketen ylimmän johdon tuki, joka on useimmin mainittu projektin onnistumisen tekijänä aikaisemmassa tutkimuksessa (Fortune & White 2006), ei noussut esille tässä tutkimuksessa markkinointi- ja mainosalalla ollenkaan. Ylimmän johdon tuen puuttumiseen saattoi vaikuttaa erityisesti se, että mainos- ja markkinointialan matalan hierarkian vuoksi ylimmän johdon tuen merkitys oli projektipäälliköille vähäinen. Haastattelujen perusteella arvioin, että projektipäällikköä ylemmät johtajat harvoin osallistuvat projektityöskentelyyn tai sen päätöksentekoon, jolloin myös heidän mielipiteensä merkitys on vähäinen. Myös projektipäällikön omalla esimiesroolilla on vaikutusta ylimmältä johdolta saadun tuen merkitykseen. Tehokasta muutoksen johtamista tai tutun teknologian merkitystä ei myöskään haastatteluissa mainittu, vaikka aikaisemmassa tutkimuksissa nämä tekijät ovat saaneet paljon huomiota. Tehokkaan muutoksen johtamisen puuttumiseen vaikuttaa varmasti alan yritysten ja henkilöiden tottumus jatkuvaan muutokseen, mistä johtuen kyseessä olevan tekijän merkitystä ei ole nostettu haastatteluissa esille. Alalle on tyypillistä uutuden ja uusien trendien etsiminen, mikä osaltaan vaikuttaa myös tutun

teknologian merkityksen vähäisyyteen. Lisäksi markkinointi- ja mainostoimistoilla on alasta johtuva pakonomainen tarve kehittää omaa osaamistaan myös uusien teknologioiden osalta. Yllättävää oli myös se, että projektihenkilöstön osaaminen ei noussut aineistosta esille, vaikka sitä on perinteisesti pidetty merkittävänä projektin onnistumiseen vaikuttavana tekijänä, ja osaamista on luovalla alalla muissa yhteyksissä usein korostettu. Projektihenkilöstön osaamista ei luultavasti mainittu myöskään siitä syystä, että kyseistä tekijää pidettiin työskentelyn kannalta itsestäänselvyytenä, ja siihen liittyviä ongelmia ei ollut esiintynyt juurikaan. Yllättävää oli myös, että projektipäällikön osaaminen, jonka merkitystä on myös aikaisemmassa tutkimuksessa korostettu, ei noussut haastatteluissa esille. Tämä on erittäin mielenkiintoista erityisesti siksi, että kyseessä on haastateltavien oma työ ja heidän osaamisensa kyseisessä tehtävässä.

Tutkimustuloksista puuttuneista tekijöistä huolimatta, tutkimuksessa korostuivat osa projektin onnistumisen tekijöistä merkittävästi aikaisempaan tutkimukseen verrattuna. Nämä muokkasin omiksi teemoikseen, joista erityisesti vuorovaikutuksen merkitys korostui, mikä oli mielestäni tutkimuksen tärkein yksittäinen havainto. Tärkeää oli mielestäni huomata, että vuorovaikutus, joka on useissa tutkimuksissa sivuutettu yhtenä yksittäisenä projektin onnistumiseen vaikuttavana tekijänä, koostuu todellisuudessa monesta eri tekijästä, jotka tulisi selkeästi käsitellä ja arvioida erikseen. Tällöin myös vuorovaikutuksen tehokkuuden kehittäminen organisaatiossa on huomattavasti helpompaa vuorovaikutuksen eri tekijöiden ollessa selvillä projektiorganisaation toimijoille. Tutkimuksessani tästä yksittäisestä tekijästä muodostin vuorovaikutuksen teeman, jonka pilkoin edelleen henkilösuhteisiin, suoraan keskusteluyhteyteen, avoimeen keskusteluun sekä selkeään ja realistiseen tavoitteeseen. On tietenkin selvää, että esimerkiksi henkilösuhteiden ongelmiin ratkaisut ovat hyvin rajalliset niin organisaation kuin asiakkaan osalta, mutta sen sijaan avoimen keskustelun korostaminen ja suoran keskusteluyhteyden takaaminen ovat pitkälti organisaation toiminnasta ja yleisestä toimintakulttuurista riippuvaisia. Muun muassa näiden tekijöiden tunnistamisella pystytään varmasti kehittämään markkinointi- ja mainosalan projektityöskentelyä ja ylipäättään organisaation toimintaa.

Myös projektipäälliköiden kokemukset siitä, mitä voi pitää onnistuneena projektina, poikkeavat aikaisemmasta tutkimuksesta. Erityisesti projektin onnistumisen kriteereissä asiakastyytyväisyyden erittäin suuri merkitys poikkesi huomattavasti aikaisemmasta tutkimuksesta, jossa aikataulun, budjetin ja lopputuloksen laadun roolia on korostettu. On tärkeä huomioda, että lopputuloksen laatu ei kuitenkaan ole sama asia kuin asiakastyytyväisyys. Asiakastyytyväisyyden poikkeuksellisen suureen rooliin alan projektin onnistumisen kriteerinä voi vaikuttaa projektipäälliköiden rooli yhteyshenkilönä, alan haastava tilanne sekä työn luonne alalla. Toinen merkittävä huomio on projektijäsenten tyytyväisyys projektin onnistumista määrittävänä kriteerinä. Myös tämän kriteerin roolia on aikaisemmassa tutkimuksessa pidetty vähäisenä, vaikka projektityöntekijöiden osaamisen merkitystä on aikaisemmassa tutkimuksessa korostettu. Projektijäsenten tyytyväisyyttä kriteerinä ei juuri mainita aikaisemmassa tutkimuksessa, joissa projektijäsenten näkemystä projektin onnistumisesta ei ole pidetty erityisen merkittävänä. Projektijäsenten tyytyväisyys on myös voitu niputtaa aikaisemmassa tutkimuksessa sidosryhmätyytyväisyyden alle (esim. Fortune & White 2006), mikä on siirtänyt huomiota pois itse projektijäsenten tyytyväisyydestä.

Omaan tutkimukseeni liittyy myös joitain rajoitteita. Tutkimuksen pienestä otannasta johtuen tutkimustuloksia ei voi pitää laajasti yleistettävänä, sillä kyseinen otanta ei ole siihen riittävä, mutta tutkimustulokset ovat suuntaa-antavia tässä kontekstissa. Tästä huolimatta haastateltavana toimi viisi eri projektipäällikköä eri organisaatioista ympäri Suomen, joiden vastaukset kysymyksiin olivat pitkälti samansuuntaisia. Vaikka tulosten yleistäminen näin pienellä otannalla ei ole järkevää eikä tarkoituksenmukaista, on hyvä kuitenkin huomata, että näinkin pienellä aineistolla selkeää saturaatiota oli havaittavissa useissa tutkimustuloksissa. Tutkimukseni tulosten samansuuntaisuus aiempien tutkimuksien kanssa osoittaa myös sen, että uudella tälle alalle tehdyllä laajalla määrällisellä tutkimuksella tuskin saataisiin merkittävästi aiemmasta ja tästä tutkimuksesta poikkeavaa tietoa. Tutkimustuloksista voidaan huomata, että eri tekijöiden (tässä tutkimuksessa teemojen) sisältä on tutkimuksessa löydetty uusia tekijöitä, joita on erityisesti tällä alalla ja näissä haastatteluissa pidetty merkittävänä.

Projektin onnistumiseen vaikuttavat tekijät on kerätty haastateltavien kertomien onnistuneiden ja epäonnistuneiden projektien esimerkeistä, mistä johtuen haastateltavan mielestä kaikki projektin onnistumiseen vaikuttavat tekijät eivät yksittäisessä haastattelussa nouse esille. Tästä johtuen haastateltavien valitsemilla esimerkeillä on vaikutusta siihen, mitkä tekijät nousevat keskustelusta esille ja painottuvat haastattelutilanteessa ja siten myös tutkimustuloksissa. Lisäksi myös oma roolini tutkijana vaikuttaa keskustelun kulkuun sekä siihen, mihin asioihin keskustelu painottuu ja mitä pidin keskustelussa tärkeänä. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut luoda yleistä alakohtaista listaa projektien onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä, vaan muodostaa tekijöistä projektin onnistumisen teemat sekä selvittää niiden avulla tarkemmin projektin onnistumisen tekijöitä. Tämän lisäksi projektipäälliköiden näkemykset siitä, miten he projektin onnistumisen kokevat, selventävät sitä, mitä heille projektin onnistuminen tarkoittaa markkinointi- ja mainosalalla. Tutkimukseni antaa siis esimerkkejä siitä, mitkä tekijät ja ilmiöt voivat helposti koitua markkinointi- ja mainosalan projektien sudenkuopiksi, ja miten kyseisen alan projektipäälliköt kokevat onnistuneen projektin. Tutkimukseni antaa mielestäni hyvän suunnan markkinointi- ja mainosalan toimijoille siitä, mitkä tekijät voivat haitata kyseisen alan projektitoimintaa ja miten projektin onnistuminen ylipäättään alalla hahmotetaan. Suosittelen tutkimukseni lukemista erityisesti markkinointi- ja mainosalan projektipäälliköille sekä muille alalla työskenteleville henkilöille.

Tutkimuksestani heräsi myös muutamia kysymyksiä. Projektin onnistumisen mittaaminen tai ylipäättään määrittäminen on hyvin projektipäälliköiden kokemuksiin nojaavaa ja esimerkiksi asiakaspalautteen saaminen on vaikeaa. Projektin onnistuminen on tästä johtuen usein hyvin vahvasti painottunut markkinointi- ja mainostoimiston projektipäällikön ja henkilöstön näkökulmaan projektin onnistumisesta. Miten alan yrityksille voisi kehittää selkeämpiä mittareita projektin onnistumisen näkökulmasta?

LÄHTEET

- Aaltonen K, Launis V, Lötjönen S, Sorvali I, & Hallamaa J,. (2006) Etiikkaa Ihmistieteille. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Abdullah W, Maimun W & Ramly A. (2006) Does Successful Project Management Equates To Project Success? .
- Ahmed MM. (1993) International Marketing and Purchasing of Projects: Interactions and Paradoxes: A Study of Finnish Project Exports to the Arab Countries. : Swedish School of Economics and Business Administration.
- Ajmal M, Helo P & Kekäle T. (2010) Critical factors for knowledge management in project business. *Journal of knowledge management* 14(1): 156-168.
- Alasuutari P & Alasuutari P. (2011) Laadullinen Tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Andersen ES, Birchall D, Svein AJ & Money AH. (2006) Exploring project successnull. *Baltic Journal of Management* 1(2): 127-147.
- Artto KA, Martinsuo M, Kujala J, & Sinivuori E,. (2008) Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY.
- Artto KA & Wikström K. (2005) What is project business? *Int J Project Manage* 23(5): 343-353.
- Atkinson R. (1999) Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *Int J Project Manage* 17(6): 337-342.
- Babu A & Suresh N. (1996) Project management with time, cost, and quality considerations. *Eur J Oper Res* 88(2): 320-327.
- Baccarini D. (1999) The logical framework method for defining project success. *Proj Manage J* 30(4): 25-32.
- Belassi W & Tukel OI. (1996) A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *Int J Project Manage* 14(3): 141-151.
- Bredillet CN. (2008) Exploring research in project management: Nine schools of project management research (part 6). *Proj Manage J* 39(3): 2-5.
- Bryde DJ & Robinson L. (2005) Client versus contractor perspectives on project success criteria. *Int J Project Manage* 23(8): 622-629.
- Carvalho MMd & Rabechini Junior R. (2015) Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *Int J Prod Res* 53(2): 321-340.

- Chan AP, Scott D & Lam EW. (2002) Framework of success criteria for design/build projects. *J Manage Eng* 18(3): 120-128.
- Cooke-Davies T. (2002) The “real” success factors on projects. *Int J Project Manage* 20(3): 185-190.
- Cserhádi G & Szabó L. (2014) The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects. *Int J Project Manage* 32(4): 613-624.
- Dvir D, Lipovetsky S, Shenhar A & Tishler A. (1998) In search of project classification: a non-universal approach to project success factors. *Research policy* 27(9): 915-935.
- Dvir D, Raz T & Shenhar AJ. (2003) An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *Int J Project Manage* 21(2): 89-95.
- Engwall M. (2003) No project is an island: linking projects to history and context. *Research policy* 32(5): 789-808.
- Engwall M, Steinthorsson RS & Söderholm A. (2003) Temporary organizing: a Viking approach to project management research.
- Eskola J, Suoranta J & Suoranta J. (1996) *Johdatus Laadulliseen Tutkimukseen*. [Rovaniemi]: Lapin yliopisto.
- Fortune J & White D. (2006) Framing of project critical success factors by a systems model. *Int J Project Manage* 24(1): 53-65.
- Grönfors M., (1982) *Kvalitatiiviset Kenttätömenetelmät*. Porvoo ; Hki ; Juva: WSOY.
- Hadjikhani A. (1998) Political risk for project-selling firms: turbulence in relationships between business and non-business actorsnull. *Journal of Business & Industrial Marketing* 13(3): 235-255.
- Hallamaa J. (2006) *Etiikkaa Ihmistieteille*. : Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Hirsjärvi S, Remes P & Sajavaara P. (1997) *Tutki Ja Kirjoita*. : Tammi.
- Hobday M. (2000) The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? *Research policy* 29(7): 871-893.
- Kasser JE & Williams VR. (1998) What do You Mean You can’t Tell Me if My Project is in Trouble? First European Conference on Software Metrics (FESMA 98).
- Kendra K & Taplin LJ. (2004) Project success: A cultural framework. *Proj Manage J* 35(1): 30-45.

- Koskinen I, Alasuutari P & Peltonen T. (2005) Laadulliset Menetelmät Kauppatieteissä.
- Kuula A. (2011) Tutkimusetiikka : Aineistojen Hankinta, käyttö Ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Lim C & Mohamed MZ. (1999) Criteria of project success: an exploratory re-examination. *Int J Project Manage* 17(4): 243-248.
- Marmgren L & Ragnarsson M. (2001) Organizing Projects: From a Mechanical to an Organic Perspective. : Fakta info direkt.
- Matta NF & Ashkenas RN. (2003) Why good projects fail anyway. *Harv Bus Rev* 81(9): 109-116.
- Morris P. (1986) Research at Oxford into the preconditions of success and failure in major projects.
- Morris PW & Hough GH. (1987) The anatomy of major projects: A study of the reality of project management.
- Munns A & Bjeirmi B. (1996) The role of project management in achieving project success. *Int J Project Manage* 14(2): 81-87.
- Nogeste K & Walker DH. (2005) Project outcomes and outputs: making the intangible tangible. *Measuring Business Excellence* 9(4): 55-68.
- Ojiako U, Johansen E & Greenwood D. (2008) A qualitative re-construction of project measurement criterion. *Industr Mngmnt & Data Systems* 108(3): 405-417.
- Oksman, R. (2013). Projektijohtaminen suomalaisessa tv- ja elokuvatuotannossa: näkökulmia projektijohtamiskäytäntöjen rakentumiseen tv- ja elokuvatuottajien haastatteluissa. Väitöskirjatutkimus. Aalto University, Helsinki.
- Olamo, J. (2013). Mainostoimisto IMX Blink Helsinki Oy:n projektitoiminnan kehittäminen Johanna. Opinnäytetyö. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu, Helsinki
- Olsson NO, Johansen A, Alexander Langlo J & Torp O. (2008) Project ownership: implications on success measurement. *Measuring Business Excellence* 12(1): 39-46.
- Packendorff J. (2002) The temporary society and its enemies: Projects from an individual perspective. *Beyond Project Management: New Perspective on the Temporary-Permanent Delimma*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen : 39-58.
- Pinto JK & Slevin DP. (1988) Critical Success Factors Across the Project Life Cycle. : Project Management Institute.

- Ruusuvuori J, Hyvärinen M & Nikander P. (2011) Haastattelun Analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Shenhar AJ & Dvir D. (1996) Toward a typological theory of project management. *Research policy* 25(4): 607-632.
- Shenhar AJ, Levy O & Dvir D. (1997) Mapping the dimensions of project success. *Proj Manage J* 28(2): 5-13.
- Smyth H & Lecoivre L. (2015) Differences in decision-making criteria towards the return on marketing investment: A project business perspective. *Int J Project Manage* 33(1): 29-40.
- Smyth H, Gustafsson M & Ganskau E. (2010) The value of trust in project business. *Int J Project Manage* 28(2): 117-129.
- Söderlund J. (2004) Building theories of project management: past research, questions for the future. *Int J Project Manage* 22(3): 183-191.
- Stewart RA & Mohamed S. (2001) Utilizing the balanced scorecard for IT/IS performance evaluation in construction. *Construction innovation* 1(3): 147-163.
- Sydow J, Lindkvist L & DeFillippi R. (2004) Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge: Editorial. *ORGANIZATION STUDIES-BERLIN-EUROPEAN GROUP FOR ORGANIZATIONAL STUDIES-* 25(9): 1475.
- Tuomi J, & Sarajärvi A,. (2013) Laadullinen Tutkimus Ja Sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Turner JR. (2004) Managing Web Projects: The Management of Large Projects and Programmes for Web-Space Delivery. : Gower Publishing, Ltd.
- Turner JR & Müller R. (2003) On the nature of the project as a temporary organization. *Int J Project Manage* 21(1): 1-8.
- Virtanen P,. (2000) Projektityö. Helsinki: WSOY.
- Westerveld E. (2003) The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors. *Int J Project Manage* 21(6): 411-418.
- Winter M, Smith C, Morris P & Cicmil S. (2006) Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *Int J Project Manage* 24(8): 638-649.

INTERNET-LÄHTEET:

Haaga-Helia opinto-opas (2015): Liiketalouden koulutusohjelma. Saatavilla:
<<http://www.haaga-helia.fi/fi/opinto-opas/opintojaksokuvaukset/COM4LH008>>

Viitattu 07.02.2016

Kauppalehti (2015) Markkinointialan imu hiipuu. 9.3.2015 Saatavilla:
<<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/markkinointialan-imu-hiipuu/QzDDc9du>>

Viitattu 22.5.2016

Mainonnan neuvottelukunta (2012): Markkinointiviestinnän määrä suomessa 2011 Saatavilla:

<http://mtl.fi/sites/default/files/page/fields/field_attachments/markkinointiviestinnan_maara_suomessa_2011_tiedote.pdf> Viitattu 12.04.2016

Mainonnan neuvottelukunta (2013): Markkinointiviestinnän määrä suomessa 2012 Saatavilla:

<http://mtl.fi/sites/default/files/page/fields/field_attachments/mediamainonnan_maara_suomessa_2012.pdf> Viitattu 13.04.2016

Mainonnan neuvottelukunta (2014): Mainonnan neuvottelukunnan tutkimukset. Saatavilla:

<<http://mtl.fi/fi/ala/tutkimukset/mainonnan-neuvottelukunnan-tutkimukset>> Viitattu 13.04.2016

Mainonnan neuvottelukunta (2014): Markkinointiviestinnän määrä suomessa 2013 Saatavilla:

<http://mtl.fi/sites/default/files/page/fields/field_attachments/markkinointiviestinnan_maara_suomessa_2013_0.pdf> Viitattu 13.04.2016

Markkinoinnin, teknologian ja luovuuden liitto (2015): Miksi alalle? Saatavilla:

<<http://mtl.fi/fi/ala/miksi-alalle>> Viitattu 13.04.2016

Print & Media (2015) Markkinointiala keskittyy yrityskaupoilla. Saatavilla:

<<http://pmllehti.fi/uutiset/toimiala/markkinointiala-keskittyy-yrityskaupoilla>>

Viitattu 8.1.2016

Projekti instituutti (2015): Sanasto. Saatavilla: <<http://www.projekti-instituutti.fi/sanasto>> Viitattu 13.04.2016

Toimihenkilöliitto ERTO (2016) Saatavilla:

<<https://www.erto.fi/tyosuhdeopas/tyosopimus/maeeraeakaisen-tyoesopimuksen-kesto-ja-maeeraeakaisuuden-peruste>> Viitattu 11.7.2016

Työ- ja elinkeinoministeriö (2016): Mainonta ja markkinointi noussut työvoiman ylitarjonta-alojen joukkoon. Saatavilla:

<https://www.tem.fi/tyo/tiedotteet_tyo?89506_m=117506> Viitattu 11.04.2016

Väestörekisterikeskus (2016): Unisex- nimet. Saatavilla:

<<https://verkkopalvelu.vrk.fi/Nimipalvelu>> Viitattu 11.03.2016

LIITTEET

Liite 1. Fortune & White (2004: 55-56) kirjallisuuskatsaus projektin onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä

Liite 2. Puolistrukturoitu haastattelurunko

Table 1
Critical success factors identified across 63 publications

Critical factor	Literature	Count of citations
Support from senior management	Avots [5], Cleland and King [6], Morris [7], Pinto and Slevin [8], Morris and Hough [9], Stoddart-Stones [10], Magal et al. [11], Pinto and Mantel [12], McComb and Smith [13], Cash and Fox [14], Yap et al. [15], Pollalis and Frieze [16], Tennant [4], Selin and Selin [17], Martinez [18], The Standish Group [19], Couillard [20], Wastell and Newman [21], Tan [22], Munns and Bjeirmi [23], Belassi and Tukul [24], KPMG [25], McCormack [3], McGolpin and Ward [26], Dvir et al. [27], Kasser and Williams [28], Jang and Lee [29], Whittaker [30], Turner [31], Weir [32], Taylor [33], Thite [34], Poon and Wagner [35], Cooke-Davies [36], Andersen et al. [37], Caldeira and Ward [38], Yeo [39], Westerveld [40], Turner [41]	39
Clear realistic objectives	Baker et al. [42], Morris [7], Hughes [43], Pinto and Slevin [8], Pinto and Mantel [12], Tennant [4], Selin and Selin [17], Harding [44], Couillard [20], Yeo [45], Wateridge [46], The Standish Group [19], Beare [47], Tan [22], Munns and Bjeirmi [23], Spinelli [48], Cicmil [49], Dvir et al. [27], Glass [50], Kasser and Williams [28], Jang and Lee [29], Clarke [51], Weir [32], Taylor [33], Thite [34], Poon and Wagner [35], Anderson et al. [37], Caldeira and Ward [38], Yeo [39], Westerveld [40], Turner [41]	31
Strong/detailed plan kept up to date	Avots [5], Baker et al. [42], Cleland and King [6], Morris [7], Morris and Hough [9], Pinto and Mantel [12], Pollalis and Frieze [16], Martinez [18], The Standish Group [19], Wateridge [46], Couillard [20], Smart [52], Williams [53], Belassi and Tukul [24], KPMG [25], Spinelli [48], McCormack [3], McGolpin and Ward [26], Dvir et al. [27], Kasser and Williams [28], Glass [50], Whittaker [30], Clarke [51], Turner [31], Taylor [33], Andersen et al. [37], Yeo [39], Westerveld [40], Turner [41]	29
Good communication/feedback	Avots [5], Cleland and King [6], Morris [7], Hughes [43], Pinto and Slevin [8], Curtis et al. [54], Magal et al. [11], Pinto and Mantel [12], McComb and Smith [13], Cash and Fox [14], Pollalis and Frieze [16], Wateridge [46], Couillard [20], Tan [22], Gowan and Mathieu [55], Hilderbrand [56], Spinelli [48], Dvir et al. [27], Kasser and Williams [28], Clarke [51], Turner [31], Thite [34], Cooke-Davies [36], Andersen et al. [37], Yeo [39], Westerveld [40], Turner [41]	27
User/client involvement	Morris [7], Pinto and Slevin [8], Curtis et al. [54], Magal et al. [11], Pinto and Mantel [12], McComb and Smith [13], Yap et al. [15], Pollalis and Frieze [16], Wateridge [46], Smart [52], Beare [47], Wastell and Newman [21], Belassi and Tukul [24], Munns and Bjeirmi [23], Cicmil [49], Spinelli [48], McCormack [3], Dvir et al. [27], Jang and Lee [29], Turner [31], Caldeira and Ward [38], Yeo [39], Westerveld [40], Turner [41]	24
Skilled/suitably qualified/sufficient staff/team	Baker et al. [42], Morris [7], Pinto and Slevin [8], Curtis et al. [54], Magal et al. [11], Pinto and Mantel [12], McComb and Smith [13], Cash and Fox [14], Pollalis and Frieze [16], Tennant [4], Martinez [18], Wilcocks and Griffiths [57], The Standish Group [19], Dvir et al. [27], Glass [50], Jang and Lee [29], Weir [32], Poon and Wagner [35], Caldeira and Ward [38], Westerveld [40]	20
Effective change management	Avots [5], Pinto and Mantel [12], McComb and Smith [13], Cash and Fox [14], Pollalis and Frieze [16], Martinez [18], Wilcocks and Griffiths [57], Smart [52], The Standish Group [19], Hougham [58], Cicmil [49], McGolpin and Ward [26], Dvir et al. [27], Weir [32], Taylor [33], Thite [34], Poon and Wagner [35], Cooke-Davies [36], Yeo [39]	19
Competent project manager	Avots [5], Baker et al. [42], Morris [7], Pinto and Slevin [8], Pollalis and Frieze [16], Martinez [18], Cannon [59], Couillard [20], Pinto and Kharbanda [60], Belassi and Tukul [24], Munns and Bjeirmi [23], Spinelli [48], Dvir et al. [27], Glass [50], Weir [32], Taylor [33], Andersen et al. [37], Westerveld [40], Turner [41]	19
Strong business case/sound basis for project	Avots [5], Pollalis and Frieze [16], Smart [52], Pinto and Kharbanda [60], Munns and Bjeirmi [23], KPMG [25], McGolpin and Ward [26], Dvir et al. [27], Whittaker [30], Poon and Wagner [35], Cooke-Davies [36], Andersen et al. [37], Caldeira and Ward [38], Yeo [39], Westerveld [40], Turner [41]	16
Sufficient/well allocated resources	Morris [7], Pinto and Slevin [8], Morris and Hough [9], Yap et al. [15], Pollalis and Frieze [16], Tennant [4], McCormack [3], The Standish Group [19], Belassi and Tukul [24], Gowan and Mathieu [55], Dvir et al. [27], Kasser and Williams [28], Turner [31], Caldeira and Ward [38], Westerveld [40], Turner [41]	16
Good leadership	Morris and Hough [9], Cash and Fox [14], Pollalis and Frieze [16], Tennant [4], Martinez [18], Smart [52], Gowan and Mathieu [55], Pinto and Kharbanda [60], Dvir et al. [27], Turner [31], Thite [34], Andersen et al. [37], Caldeira and Ward [38], Westerveld [40], Turner [41]	15
Proven/familiar technology	Morris [7], Pinto and Mantel [12], McComb and Smith [13], Pollalis and Frieze [16], Cannon [59], Williams [53], Yeo [45], Tan [22], KPMG [25], Dvir et al. [27], Glass [50], Poon and Wagner [35], Caldeira and Ward [38], Yeo [39]	14
Realistic schedule	Cleland and King [6], Morris [7], Morris and Hough [9], Pinto and Mantel [12], McComb and Smith [13], Tennant [4], Selin and Selin [17], Dvir et al. [27], Glass [50], Kasser and Williams [28], Weir [32], Yeo [39], Westerveld [40], Turner [41]	14

(continued on next page)

Table 1 (continued)

Critical factor	Literature	Count of citations
Risks addressed/assessed/managed	Morris and Hough [9]Ⓢ; Selin and Selin [17]Ⓢ; Smart [52]Ⓢ; Beare [47]Ⓢ; Williams [53]Ⓢ; KPMG [25]Ⓢ; Baldry [61]Ⓢ; Dvir et al. [27]Ⓢ; Whittaker [30]Ⓢ; Weir [32]Ⓢ; Cooke-Davies [36]Ⓢ; Yeo [39]Ⓢ; Westerveld [40]Ⓢ	13
Project sponsor/champion	Morris [7]Ⓢ; Morris and Hough [9]Ⓢ; Cash and Fox [14]Ⓢ; Yap et al. [15]Ⓢ; Martinez [18]Ⓢ; McGolpin and Ward [26]Ⓢ; Jang and Lee [29]Ⓢ; Baldry [61]Ⓢ; Thite [34]Ⓢ; Poon and Wagner [35]Ⓢ; Caldeira and Ward [38]Ⓢ; Yeo [39]Ⓢ	12
Effective monitoring/control	McComb and Smith [13]Ⓢ; Cash and Fox [14]Ⓢ; Pollalis and Frieze [16]Ⓢ; Selin and Selin [17]Ⓢ; Cicmil [49]Ⓢ; Dvir et al. [27]Ⓢ; Weir [32]Ⓢ; Thite [34]Ⓢ; Poon and Wagner [35]Ⓢ; Cooke-Davies [36]Ⓢ; Westerveld [40]Ⓢ; Turner [41]Ⓢ	12
Adequate budget	Baker et al. [42]Ⓢ; Cleland and King [6]Ⓢ; Morris and Hough [9]Ⓢ; Dvir et al. [27]Ⓢ; McComb and Smith [13]Ⓢ; Pollalis and Frieze [16]Ⓢ; Tennant [4]Ⓢ; Glass [50]Ⓢ; Caldeira and Ward, [38]Ⓢ; Westerveld [40]Ⓢ; Turner [41]Ⓢ	11
Organisational adaptation/culture/structure	Pollalis and Frieze [16]Ⓢ; Cannon [59]Ⓢ; Willcocks and Griffiths [57]Ⓢ; Martinez [18]Ⓢ; Couillard [20]Ⓢ; Hougham [58]Ⓢ; Gowan and Mathieu [55]Ⓢ; Taylor [33]Ⓢ; Thite [34]Ⓢ; Cooke-Davies [36]Ⓢ	10
Good performance by suppliers/contractors/consultants	Morris and Hough [9]Ⓢ; Pollalis and Frieze [16]Ⓢ; McCormack [3]Ⓢ; KPMG [25]Ⓢ; Glass [50]Ⓢ; Jang and Lee [29]Ⓢ; Caldeira and Ward [38]Ⓢ; Yeo [39]Ⓢ; Westerveld [40]Ⓢ; Turner [41]Ⓢ	10
Planned close down/review/acceptance of possible failure	Avots [5]Ⓢ; Cleland and King [6]Ⓢ; Sauer [62]Ⓢ; Beare [47]Ⓢ; Pinto and Kharbanda [60]Ⓢ; Munns and Bjeirmi [23]Ⓢ; McCormack [3]Ⓢ; McGolpin and Ward [26]Ⓢ; Dvir et al. [27]Ⓢ	9
Training provision	Magal et al. [11]Ⓢ; Yap et al. [15]Ⓢ; Pinto and Kharbanda [63]Ⓢ; Pinto and Kharbanda [60]Ⓢ; McCormack [3]Ⓢ; Dvir et al. [27]Ⓢ; Caldeira and Ward [38]Ⓢ	7
Political stability	Morris and Hough [9]Ⓢ; Pollalis and Frieze [16]Ⓢ; Tennant [4]Ⓢ; Sauer [62]Ⓢ; Yeo [45]Ⓢ; Pinto and Kharbanda [60]Ⓢ	6
Correct choice/past experience of project management methodology/tools	Hughes [43]Ⓢ; Munns and Bjeirmi [23]Ⓢ; Dvir et al. [27]Ⓢ; Glass [50]Ⓢ; Jang and Lee [29]Ⓢ; Turner [41]Ⓢ	6
Environmental influences	Morris [7]Ⓢ; Cleland and King [6]Ⓢ; Archibald [65]Ⓢ; Pinto and Kharbanda [60]Ⓢ; Caldeira and Ward [38]Ⓢ; Westerveld [40]Ⓢ	6
Past experience (learning from)	Yap et al. [15]Ⓢ; Dvir et al. [27]Ⓢ; Jordan et al. [64]Ⓢ; Sauer [62]Ⓢ; Cooke-Davies [36]Ⓢ	5
Project size (large)/level of complexity (high)/number of people involved (too many)/duration (over 3 years)	Hughes [43]Ⓢ; Selin and Selin [17]Ⓢ; Cannon [59]Ⓢ; Cooke-Davies [36]Ⓢ	4
Different viewpoints (appreciating)	Curtis et al. [54]Ⓢ; Pinto and Kharbanda [63]Ⓢ; Turner [41]Ⓢ	3

Ⓢ = Empirical-data mainly obtained from survey(s).

Ⓢ = Empirical-data mainly obtained from case studies(s).

Ⓢ = Theoretical – but data often based on work of others.

Puolistrukturoitu haastattelurunko

Tausta:

Miten olet päätenyt projektipäällikön asemaan?

Kuinka pitkään olet toiminut projektipäällikkönä markkinointi- ja mainosalalla?

Montako henkilöä projekteissasi on yleensä osallisena?

Aihe:

Millainen on normaali sinun/projektipäällikön työpäivä?

Kerro esimerkki jostakin projektista, joka on mielestäsi ollut onnistunut tai hyvä?

Kerro alusta asti mitä projektissa tapahtui ja miten tämä projekti eteni?

- Mikä teki tästä projektista onnistuneen tai hyvän?
- Miten muiden ihmisten toiminta on vaikuttanut projektin onnistumiseen?
- Miten asiakkaan näkemys projektista on vaikuttanut siihen miten olet kokenut projektin onnistumisen?
- Miten sinun rooli on vaikuttanut projektin onnistumiseen?
- Mikä yksittäinen tekijä on vaikuttanut merkittävästi projektin onnistumiseen?

Mikä asia sinulle tulee ensimmäisenä mieleen jos puhutaan hyvästä projektista tai projektin onnistumisesta?

- esim. henkilö, vaihe, yksittäinen tekijä, vuorovaikutus jne.

Onko jotain toista projektia joka on ollut mielestäsi onnistunut tai hyvä, josta haluaisit kertoa?

- Tekikö tästä projektista onnistuneen sama vai joku muu asia kuin edellisen esimerkin projektista?

Voisitko kertoa sitten esimerkin jostakin projektista, joka on mielestäsi ollut epäonnistunut tai mennyt erityisen huonosti?

- Mikä teki tästä projektista epäonnistuneen?

- Onko esimerkiksi projektin jonkin vaiheen epäonnistuminen tehnyt projektista epäonnistuneen?
- Onko projektiin osallistuneilla muilla tahoilla ollut vaikutusta projektin epäonnistumiseen?